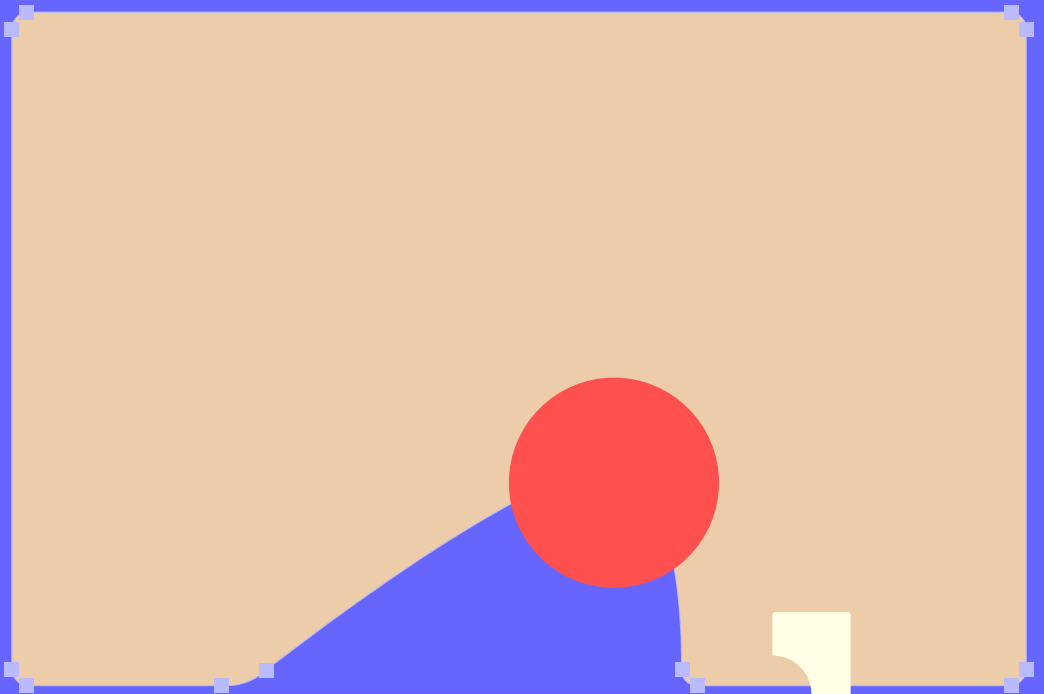


Ruimte

voor een ontwerpende aanpak
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?

- Voor ontwerpers die binnen of met publieke organisaties werken, maar de politiek-bestuurlijke context (nog) niet goed kennen.
- Voor beleidsambtenaren, projectleiders, leidinggevenden, adviseurs en andere publieke professionals die al ervaring hebben met een ontwerpende aanpak of hiermee willen beginnen.

De perspectieven en handvatten in dit essay spreken beide groepen aan, maar niet altijd tegelijk: sommige reflectievragen zijn vooral bedoeld voor wie zelf ontwerpt, andere juist voor wie een ontwerpende aanpak mogelijk maakt of begeleidt.

Als een tip of handvat zich primair tot de ontwerper richt, lees het dan als uitnodiging om er samen met de betrokken ontwerper het gesprek over aan te gaan.

Hoe helpt dit essay jou verder?

Ruimte voor een ontwerpende aanpak is in het openbaar bestuur niet vanzelfsprekend, maar wel maakbaar. Dit essay helpt je:

- te begrijpen wat ruimte is, en het onderscheid te zien tussen tijdelijke tussenruimte en duurzame, structurele ruimte
- de signalen van échte ruimte te herkennen, en de anti-patronen die ruimte juist inperken of dichtzetten
- via vijf perspectieven te kijken naar ruimte: van de ruimte in de vraag tot het positiespel rond macht en structuur
- drie grondhoudingen te gebruiken waarmee je ruimte een plek geeft – veranderen, bewonen of meebewegen – passend bij jouw positie en context

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

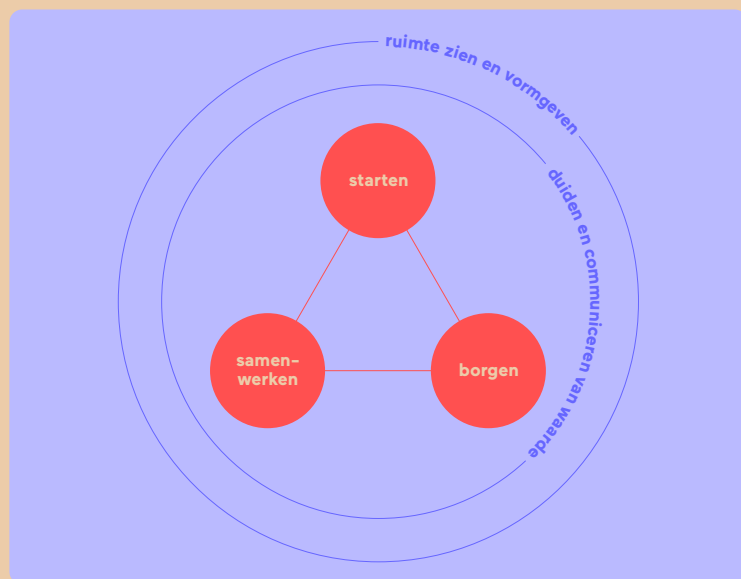
Het programma PONT ontwikkelt praktische kennis over publieke ontwerppraktijk op vijf elementen: **1) starten** met een ontwerpende aanpak in een publieke context, **2) samenwerken** tussen ontwerp- en overheidsprofessionals, **3) borgen** - strategieën voor duurzame impact met ontwerp in het publieke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

Introductie: waarom dit essay?

Publieke organisaties zetten steeds vaker een ontwerpende aanpak in. Om zo beleid, dienstverlening of voorzieningen goed te laten aansluiten op de praktijk en de leefwereld van mensen. En om grip te krijgen op complexe opgaven, ook als de uitkomst nog onzeker is.

Een ontwerpende aanpak vraagt een andere houding en voorwaarden dan traditioneel lineair werken. Daarvoor is ruimte nodig: om te verkennen, te leren, (opnieuw) te proberen. Maar die ruimte is binnen publieke organisaties niet vanzelfsprekend. Er spelen regels, belangen, machtsverhoudingen en verwachtingen. Ruimte voor een ontwerpende aanpak is geen gegeven. Ze moet gezien, gemaakt, gepakt én onderhouden worden.

In dit essay onderzoeken we hoe je ruimte kunt herkennen én vormgeven voor een ontwerpende aanpak binnen een publieke organisatie. Dit essay is anders tot stand gekomen dan andere essays van PONT. We hebben uiteraard kunnen putten uit de ervaringen uit de zestien ontwerppraktijken die PONT de afgelopen tweeënehalf jaar volgde, maar we vonden het daarnaast belangrijk om enkele 'pioniers in ruimte vormgeven voor ontwerp' te bevragen:

- **Suzanne van der Zaan**, Strategisch Design Consultant bij gemeente Eindhoven en verantwoordelijk voor de gemeentebrede inzet en inbedding van ontwerpkracht in haar organisatie.
- **Linda Wassenaar**, initiatiefnemer en coördinator van de Design Audit Studio bij de Algemene Rekenkamer en in die rol verantwoordelijk voor allerlei ontwerpinnovaties in dit instituut.
- **Olof Schuring**, programmamanager Innoveren voor de directie Innovatie, Kennis & Strategie van het ministerie van Justitie en Veiligheid, en in die rol verantwoordelijk voor structurele borging van ontwerpkracht.

Zij waren gul met hun tijd en inzichten, waardoor wij de praktische wijsheid konden verrijken met verhalen 'uit de frontlinie' van de ontwerpende aanpak bij de overheid.

Aan de hand van deze bronnen onderscheiden we vijf perspectieven die ontwerpers en publieke professionals helpen ruimte voor een ontwerpende aanpak te herkennen, te benutten en te verankeren. Of je van binnenuit werkt of wordt ingehuurd maakt daarbij uit: beide posities bieden andere ruimte en mogelijkheden (zie perspectief 5).

De perspectieven in dit essay helpen je zien waar ruimte ontstaat, schuurt of verdwijnt, en hoe je daar strategisch naar handelt.

Let op: ontwerp is geen doel op zich

Dit essay is geen pleidooi om overal en zo veel mogelijk ruimte te maken voor een ontwerpende aanpak. Het vertrekpunt is altijd de opgave. De vraag is: zou deze opgave gebaat zijn bij een ontwerpende aanpak, en is er dan ruimte om dat ook te doen?

Een ontwerpende aanpak is geen oplossing voor alles. Het is een aanvulling op andere manieren van werken. Er zijn allerlei voorbeelden en situaties te bedenken waarbij een planmatige of gekaderde aanpak prima is. Denk aan de aanleg van infrastructuur, de organisatie van verkiezingen of bijvoorbeeld aan crisissituaties, als er snel moet worden gehandeld.

Wat zijn nou typische situaties waarbij een ontwerpende aanpak uitkomst kan bieden? We geven vijf voorbeelden:

- **Een opgave zit vast.** De huidige werkwijze werkt niet meer, of pakt het vraagstuk slechts voor een deel aan. Misschien botst de opgave op systeemgrenzen, conflicterende belangen of een gebrek aan draagvlak. Je hebt het gevoel dat er iets anders nodig is, maar je weet nog niet wat.
- **De toekomst is onzeker.** Denk aan een situatie waarbij de (gewenste) uitkomst nog niet vaststaat, of waarbij er meerdere toekomstscenario's mogelijk zijn. Je wil samen met betrokkenen anticiperen op de toekomst, of die toekomst samen vormgeven.
- **Er ligt een concrete verbetervraag.** Iets loopt niet lekker en je wil begrijpen hoe een doelgroep iets ervaart, of een dienst ontwikkelen die bewezen werkt in de praktijk.
- **De opgave is verweven.** Het vraagstuk raakt aan meerdere beleidsterreinen en belangen en vraagt om verbinding.
- **Aansluiting bij de leefwereld ontbreekt.** Het gaat om beleid, dienstverlening of voorzieningen die beter moeten werken voor de mensen om wie het gaat.

1. Wat bedoelen we met 'ruimte'?

Het PONT-essay over starten eindigde met een opmaat naar ruimte: “Starten met een publieke ontwerppraktijk kan pas als er ruimte is – hoe klein ook.” Daarmee bedoelen we geen creatief hok of heidag. Maar wat is die ruimte dan precies?

Voor een ontwerpende aanpak is er ruimte nodig op drie dimensies:

- **Institutioneel:** laten regels, rollen en verwachtingen een andere aanpak toe?
- **Mentaal:** durven de betrokkenen af te wijken van wat gebruikelijk is?
- **Relationeel:** vertrouwen de betrokkenen elkaar genoeg om onzekerheid toe te laten en open met elkaar te reflecteren?

Ruimte en aanpak bepalen elkaar

Tussen ruimte en de aanpak bestaat een wisselwerking. Een ontwerpende aanpak vraagt om ruimte: om te verkennen, af te wijken, opnieuw te proberen. En omgekeerd bepaalt de ruimte die er feitelijk is of die aanpak hier kan werken en hoe ver hij reikt. Een ontwerpende aanpak is zo effectief als de ruimte die hij krijgt.

Is die ruimte er (nog) niet, dan is dat geen eindpunt maar een gegeven: je stemt je aanpak erop af, of je werkt eerst aan de ruimte zelf. Vaak werkt het daarbij minder goed om een eigen plek te claimen dan om mee te bewegen met wat er al is, en van daaruit de beweging mee vorm te geven.

Ruimte voor de aanpak, niet voor de functie

Bij het vormgeven van ruimte zien we dat het belangrijk is dat de publieke organisatie ruimte maakt voor een ontwerpende aanpak, niet per se voor mensen met de functie ontwerper. Dat wil niet zeggen dat de persoon er niet toe doet. Ervaring, staat van dienst en vertrouwen vergroten in de praktijk juist de ruimte die iemand krijgt. Maar de inzet is dat de aanpak ruimte krijgt, zodat die ruimte niet met een persoon verdwijnt.

Daar komt nog iets bij. De waarde van een ontwerpende 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 ontwerpende aanpak.

Dé ontwerpende aanpak bestaat niet

Er bestaat niet één ontwerpende aanpak en dus ook niet één soort ruimte. Getrainde ontwerpers hebben de kennis en ervaring om een aanpak samen te stellen uit een grote set aan ontwerpmethoden en instrumenten.

Bij het werken aan maatschappelijke opgaven zetten ontwerpers vaak **reframing** in, een methode om het vraagstuk vanuit een nieuw perspectief te bekijken. Dat vraagt ruimte om de vraag zelf open te breken.

Ontwerpers zetten **de leefwereld in plaats van de systeemwereld centraal**. Daarvoor is vaak ruimte nodig om verbindingen te leggen die de bestaande kokers doorkruisen. Ook maken ontwerpers ideeën en mogelijkheden bespreekbaar door ze te **verbeelden**. Terwijl ruimte om te maken en te beproeven niet vanzelfsprekend is bij veel publieke organisaties.

Zo beweegt een ontwerpende aanpak en de ruimte die hij nodig heeft met elkaar mee, naarmate een traject zich ontvouwt.

Tussenruimte en structurele ruimte

Ruimte voor een ontwerpende aanpak kent twee vormen: tussenruimte en structurele ruimte. Deze moet je niet zien als afgebakende ruimte met een harde grens ertussen; ze kunnen naast elkaar bestaan en in elkaar overlopen, en een publieke ontwerppraktijk beweegt er in de loop van de tijd overheen. We zien ze daarom liever als de uiteinden van een as.

Tussenruimte, aan de ene kant, is een tijdelijke experimenteerruimte: binnen een organisatie, tussen organisaties of in de samenleving. Ruimte voor ontmoeting tussen mensen uit verschillende domeinen, om bestaande aannames los te laten en nieuwe perspectieven te verkennen.

Soms is die tussenruimte een herkenbaar afgebakende 'veilige ruimte' naast het reguliere werk, denk aan pilots, proeftuinen, labs, projecten en programma's. Soms is het eerder een houding of werkwijze die goed past binnen bestaande trajecten.

In veel publieke ontwerppraktijken die PONT de afgelopen jaren volgde, ontstond de ruimte voor een ontwerpende aanpak in zo'n tussenruimte. Toch is het begrip 'veilige ruimte' in een publieke context altijd relatief. Ook experimenten werken door op organisatie, politiek en samenleving; een vrijblijvende oefenruimte zonder gevolgen bestaat zelden. En ook een tussenruimte vraagt al om een minimum aan proces, mandaat en structuur, anders wordt ze vrijblijvend en geïsoleerd (zie het 'pilot-stempel' in Perspectief 2).

Structurele ruimte, aan het andere uiteinde van de as, gaat over organisatiestructuren waarin een ontwerpende aanpak een vaste plek heeft: duurzame condities zoals formele processen, mandaat, budget en rollen die de aanpak borgen en continuïteit mogelijk maken.

Waar de tussenruimte vernieuwing mogelijk maakt, zorgt structurele ruimte dat inzichten niet verdampen maar zorgen voor een duurzame verandering. De twee staan niet los van elkaar en idealiter voeden ze elkaar: inzichten uit de tussenruimte vragen om structurele verankering, en structurele ruimte maakt op haar beurt nieuwe tussenruimtes mogelijk.

Dat verklaart ook waarom de grens tussen beide niet altijd scherp is. In sommige praktijken is de tussenruimte nauwelijks te onderscheiden van het reguliere werk; een aantal betrokkenen herkent vooral de structurele ruimte. We beschrijven de tussenruimte dan ook niet als een vaste fase, maar als een terugkerend patroon dat verschillende vormen kan aannemen.

Tussenruimte en structurele ruimte beschrijven zo dus de twee uiteinden van een as, zonder elkaar uit te sluiten. Dat ze geen tegenstelling vormen maar een dynamisch samenspel, laten we hieronder zien aan de hand van een reeks assen: een ontwerppraktijk bevindt zich ergens tussenin en beweegt er in de tijd overheen.

Die beweging heeft een richting. Met de pijl van 'nu' naar 'gewenst' spreken we een voorkeur uit, namelijk dat een ontwerpende aanpak ruimte verdient om te wortelen en dat waardevolle inzichten niet horen te verdampen. Dat is een normatief standpunt, maar tegelijkertijd betekent 'gewenst' niet per definitie zo ver mogelijk naar één kant; op sommige assen ligt de opgave juist in het bewaren van balans tussen beide uiteinden.

Waar bevindt jouw praktijk zich?

Van tussenruimte tot structurele ruimte: bewegen op zes assen

1. Tijdshorizon

tijdelijk •—————• *duurzaam*

Hoe tijdelijk is 'tijdelijk'? Ontwerpruimte begint vaak links (als experiment); de vraag is hoe ver je hem naar rechts wilt en kunt brengen.

2. Functie van de ruimte

verkennen •—————• *borgen & opschalen*

Dient de ruimte nu vooral om speelruimte te creëren, of om te bestendigen? Het accent verschuift naar rechts naarmate inzichten rijpen, maar zonder links droogt de bron op.

3. Verhouding tot kaders

buiten de kaders •—————• *binnen de kaders*

Werk je los van hiërarchie en regels, of ingebed in formele processen en rolprofielen? Ontwerppraktijken bewegen voortdurend heen en weer over deze as.

4. Stabiliteit

diversiteit & vrijheid •—————• *continuïteit*

Een ontwerppraktijk kan kracht putten uit wisselende perspectieven en vrijheid van resultaatdruk, of juist uit continuïteit in tijd, budget en capaciteit. Dit is een balans die bewaakt moet worden: te ver links wordt vluchtig, te ver rechts verstart.

5. Rol in het vernieuwingsproces

trial-and-error •—————• *verankering*

Van startpunt voor vernieuwing naar institutionele verankering. Een traject reist over deze as; de opgave is te zorgen dat inzichten een vaste plek krijgen voordat het experiment afloopt, anders zakken ze weg zodra het experiment stopt.

6. Opbrengst

nieuwe frames & coalities •—————• *beleid & uitvoering*

Voedt de ruimte vooral nieuwe ideeën en verbindingen, of zijn die al omgezet in beleid en structurele verandering? De pijl laat zien of inzichten daadwerkelijk landen.

2. Ruimte herkennen

Ruimte vormgeven begint met te *herkennen* of de ruimte voor een ontwerpende aanpak is. Maar juist ook met het opmerken als de ruimte er (nu) niet is om de aanpak impactvol in te zetten. Hoe bepaal je dat op een strategische wijze? En hoe ben je alert op 'valse ruimte' en 'anti-patronen' die ontwerpruimte dichtzetten of tegenwerken?

Signalen van ruimte

Ruimte dient zich zelden netjes aan: veranderingen in de context, zoals plotselinge politieke of media-aandacht, nieuw onderzoek of personele wisselingen in de leiding, kunnen ruimte openen. Ook zijn er signalen die verraden dat er ruimte voor een ontwerpende aanpak is, of kan ontstaan. We onderscheiden drie signalen:

- **Behoefte vanuit de organisatie.** Waar een oprecht verlangen naar verandering leeft, maar net zo goed daarbuiten, is dat een bruikbaar signaal. Veranderen veronderstelt namelijk ruimte: dit doe je niet 'even' en het is nooit een snelle *fix*. Denk aan een transitie waarvan men weet dat alleen de klassieke structuurwijziging niet voldoende succes oplevert.
- **Inhoudelijke match.** Er is inhoudelijk werkelijk iets te (her)ontwerpen. Dat blijkt vaak uit het soort vraag dat wordt gesteld. Een reflectieve vraag zet aan tot nadenken óver iets: wat gebeurt hier, waarom loopt het zo? Een reflexieve vraag leidt terug naar de vragensteller zelf: welke aannames doen wij, klopt ons kader? Beide wijzen op inhoudelijke ruimte, maar de reflexieve vraag maakt die het grootst: ze maakt als vanzelf ruimte voor ongemak en reframing, en dat is een thuiswedstrijd voor een ontwerpende aanpak.
- **When all things fail:** Een crisis, of wat eruit volgt, zet iets in beweging. De kniereflex is een snelle *fix*. Crisis kan echter ook leiden tot de realisatie dat er veranderkundig en gedragsmatig werk nodig is, en dat een ontwerpende aanpak daarbij kan helpen. Dit is wel het zwakste signaal: crisis vraagt een laatste redmiddel, en een ontwerpende aanpak is dan niet altijd passend.

Signalen van valse ruimte

Bij 'ruimte herkennen' hoort een waarschuwing: het is niet altijd zo dat de vraag naar een ontwerpende aanpak, meteen ook ruimte geeft voor een

open uitkomst, om te verkennen, aannames te bevragen en het vraagstuk te herkadere. Wanneer een ontwerper wordt gevraagd om een proces 'leuker' te maken, is het vaak lastig om met een ontwerpende aanpak het vraagstuk daadwerkelijk vooruit te helpen. Dan is ontwerp een sausje. De definitie van ontwerp is dan nauw: een artefact, een vooraf bedacht product of een opmaak.

Niks mis mee, maar niet wat wij bedoelen met een ontwerpende aanpak waarvoor ruimte nodig is. Het aftasten dient er dus óók voor om vast te stellen of een ontwerpende aanpak hier werkelijk toegevoegde waarde heeft, of dat je er beter van af kunt zien. Tegenover de drie signalen staan drie anti-patronen die ruimte dichtzetten:

- **Verkokering.** De opgave is domeinoverstijgend, maar de organisatie benadert deze verkokerd. Kokers en grenzen aan mandaat zitten een integrale, ontwerpende aanpak in de weg, hoe groot de behoefte vanuit de organisatie ook is.
- **De uitkomst staat al vast.** De organisatie wil veranderen, of zegt dat te willen, maar de uitkomst ligt al vast. Er is geen ruimte voor onzekerheid, en dus niet voor verkenning. De behoefte vanuit de inhoud wordt overstemd door een vooraf bepaald antwoord. Toch kan juist via de uitkomst weer ruimte ontstaan. Zodra de organisatie zelf ervaart dat het antwoord niet paste, ontstaat een lerend effect. De tegenvaller wordt dan het beginpunt van echte verkenning.
- **De Hail Mary.** Ontwerp als laatste redmiddel bij een vastgelopen crisis, wanneer het frame al is dichtgetimmerd. Er valt dan geen ruimte meer te maken, alleen een pleister te plakken. Plakt die niet, dan krijgt de ontwerpende aanpak de schuld. Zonder ruimte voor een nieuw perspectief, kan het effect simpelweg niet komen. Wie ruimte wil maken, stapt eerder in: als de bedoeling nog open is.

Uit de praktijk: hail mary

“Op het moment dat het systeem helemaal vast loopt en alles is al geprobeerd en het lukt allemaal niet, dan komt er een soort Hail Mary van ‘laat ik nou een keertje een design thinking sessie gaan doen’. Dus dan moet het opeens volgens een ontwerpende aanpak. Het enige wat er nog dan gezocht wordt is gewoon [...] een pleister, zodat we maar weer door kunnen gaan. En dat is niet de plek voor ons om te zijn [...].”

– **Olof Schuring**, ministerie van Justitie en Veiligheid

Uit de praktijk: meer dan een leuker proces

“Ik krijg weleens de vraag van collega’s: ik wil mijn proces leuker maken, dus ik wil een ontwerper inschakelen. Een ontwerpende aanpak is echter niet bedoeld om dingen ‘leuker’ te maken, maar om complexe vraagstukken in beweging te zetten en nieuwe oplossingsruimtes te ontsluiten. En hoewel ik best snap dat een ontwerpende aanpak het proces vaak net wat ‘leuker’ maakt, is ontwerpkracht niet bedoeld als ‘sausje’ om taaie trajecten ‘op te leuken’.”

– **Suzanne van der Zaan**, gemeente Eindhoven

Uit de praktijk: goede bedoelingen

“Je moet ook niet altijd alles opnieuw willen doen, sommige stappen die al zijn gezet, zijn prima. Daarmee erken je ook de energie van je collega’s, die vol goede bedoelingen zijn begonnen. Aanhaken op wat er al is, en dan samen ruimte zoeken werkt dan juist heel goed.”

– **Linda Wassenaar**, de Algemene Rekenkamer

3. Vijf perspectieven op ruimte

Uit ons onderzoek rolde geen vast recept voor het herkennen en vormgeven van ruimte. Wel zien we terugkerende perspectieven die zichtbaar maken hoe ontwerpers en publieke professionals ruimte voor een ontwerpende aanpak laten ontstaan, openhouden en weer terugwinnen wanneer hij dichtslibt. Deze perspectieven zijn geen stappenplan. Ze geven richting voor het handelen, afhankelijk van context, positie en fase, en worden vaak in combinatie toegepast.

Wat opvalt is dat ruimte zelden één activiteit is. Het begint met weten hoeveel ruimte er werkelijk is, het hangt af van hoe een vraag wordt gesteld, en het vraagt om een bewuste keuze: verander je het systeem, bewoon je het, of beweeg je mee? In de volgende paragrafen werken we vijf perspectieven uit. Per perspectief beschrijven we wat het inhoudt, welke kans het biedt en wat het vraagt van de betrokkenen.

Bij sommige perspectieven benoemen we ook ‘anti-patronen’: tegenkrachten die ruimte dichtzetten of onhoudbaar maken. Ze staan in scherp contrast met de positieve krachten en werden in een aantal gesprekken expliciet benoemd.

Perspectief 1: ruimte in de opdracht

Ruimte herkennen begint aan de voorkant: kan je scherp krijgen hoeveel ruimte er werkelijk is voordat je begint? Een ontwerpende aanpak kan ertoe leiden dat het proces je ergens brengt dat je vooraf niet had kunnen voorspellen. En dat vraagt natuurlijk om ruimte: om die verkenning te doen, aannames ter discussie te stellen en verwachtingen rondom uitkomsten los te laten. Suzanne van der Zaan, Strategisch Design Consultant van de gemeente Eindhoven, introduceert drie assen die handvatten bieden voor dat aftasten.

Ruimte in het thema. Is er inhoudelijk iets te ontwerpen? Hier spelen twee dingen tegelijk: mag de uitkomst werkelijk een andere zijn dan vooraf bedacht, én mag je het vraagstuk breder trekken en dingen met elkaar verbinden? Mag je, als bijvoorbeeld gevraagd wordt om een mensgerichte herstelprocedure te ontwerpen (bijvoorbeeld bij schade door aardbevingen) ook breder verkennen wat de overheid beter kan doen aan erkenning? Dit gaat over de aard van de opgave zelf en hoe groot de scope van verkenning kan zijn.

Van der Zaan: *"Er is thematisch ruimte om inderdaad met een ontwerpende aanpak aan de slag te gaan, als we de luxe hebben om dingen met elkaar te verbinden en we dus ergens anders uit mogen komen dan dat er van tevoren bedacht was."*

Ruimte in de hoofden van de opdrachtgever, de projectleider, het team ten aanzien van de gewenste uitkomst. Soms benoemt iemand vooraf een uitkomst gewoon om de opdracht zo duidelijk mogelijk te schetsen, of omdat het alternatief nog niet voorstelbaar is. Van der Zaan maakt daarbinnen een belangrijk onderscheid:

"Als je iemand 35 jaar geleden vroeg hoe hij op straat bereikbaar wilde zijn, had niemand een mobiele telefoon omschreven. De ruimte kan er dan alsnog zijn: hoe kunnen we een toekomst verbeelden waarin iemand altijd bereikbaar is? Maar soms ligt de uitkomst echt vast: bestuurders kunnen in hun hoofd hebben dat ze gewoon echt niet anders uit willen komen dan op B. Als die ruimte er niet is, dan geven wij als ontwerpers vaak het advies dat je dit proces niet ontwerpend in moet gaan."

Dat onderscheid, tussen niet kunnen verbeelden en niet willen afwijken, is wat je aan de voorkant moet aftasten. En in plaats van het zelf vast te stellen, laat Suzanne dat bij voorkeur de ander doen: "Ik probeer eigenlijk altijd om opdrachtgevers zelf de conclusie te laten trekken of het wel of niet gaat passen."

Ruimte in de tijdlijn. Formele mijlpalen bepalen mede of en hoe een ontwerpend proces kan landen. Denk aan het moment waarop iets naar bestuurders of politieke beslissers moet, een toets op provincieniveau, een verplicht participatiemoment vanuit de omgevingswet, of je publicatiedatum. Het proces naar de eindstreep kan anders verlopen, maar alleen als die afwijkende mijlpalen aan de voorkant én gaandeweg worden afgestemd. Ruimte in de tijdlijn kan ook gaan over de beschikbaarheid van betrokkenen: hoeveel tijd heb je werkelijk voor dit project?

Reflectievragen

- ☐ Mag de uitkomst van dit traject werkelijk een andere zijn dan nu wordt verwacht? En gelooft en durft de opdrachtgever dat zelf ook? Heeft een ontwerpende aanpak hier toegevoegde waarde, of zoekt men vooral een aantrekkelijker proces?
- ☐ Welke formele mijlpalen liggen vast, en is er ruimte om daarvan af te wijken?
- ☐ Zijn de mensen die de uitkomst moeten dragen echt betrokken? En hebben ze er zelf tijd voor, of zoeken ze vooral handjes?

Perspectief 2: ruimte als dynamiek

Ruimte is geen bezit dat je eenmalig verwerft: hij slijbt dicht. Actoren wisselen, politieke prioriteiten verschuiven, een nieuw college komt, afhankelijkheidsrelaties zetten dicht wat eerst open leek, of juist andersom. Een traject dat aan de voorkant goed is afgestemd, vraagt halverwege opnieuw aandacht. Wat een ontwerpende aanpak vraagt aan ruimte kan gedurende het proces veranderen. Ruimte pakken en houden is daardoor voor een deel ruimte ónderhouden. Het kent vertragingen, maar ook opeens versnellingen als de wind meewaait.

Dit onderhoud is grotendeels onzichtbaar werk: het zit in gesprekken, in timing, in het steeds opnieuw expliciet maken wat een afslag betekent voor het vervolg. Juist omdat het onzichtbaar is, wordt het zelden erkend en zelden gepland. Toch bepaalt goed en regelmatig onderhoud of de ruimte open en bruikbaar blijft.

Anti-patroon: het pilot-stempel. Zodra iets ‘pilot’ gaat heten lijkt de experimenteerruimte geborgd. Maar een pilot eindigt te vaak in ‘we hebben het één keer geprobeerd’, zonder dat over borging is nagedacht. Het label ‘pilot’ suggereert ruimte en organiseert tegelijk de afbraak ervan. Wie ruimte wil onderhouden, claimt het experiment liever expliciet in het trajectplan, met aandacht voor wat een goed experiment maakt en het borgen van de uitkomsten ervan.

Uit de praktijk: potloodschets

“Je tekent het proces vooraf uit, maar dat is een proces in potlood en in schets. Je moet voortdurend met elkaar in gesprek blijven over wat dit betekent voor het vervolg.”

– **Suzanne van der Zaan**, gemeente Eindhoven

Uit de praktijk: verliefd

“Het magische woord ‘pilot’ opent deuren – totdat het een structurele verandering betekent voor iemand. Dan wordt het spannend en hangt het ervan af hoe verliefd de beslisser is op de uitkomst of hoeveel verbeeldingskracht en lef die persoon heeft.”

– **Linda Wassenaar**, de Algemene Rekenkamer

Reflectievragen

- ☐ Hoe wordt de ontwerpruimte gedurende het traject onderhouden – en zijn er expliciete momenten ingebouwd om die opnieuw te bepalen en zo nodig bij te sturen?
- ☐ Hoe leg je vast wat onderweg is geleerd en wat er met de uitkomst gebeurt? Steek de evaluatie dan niet alleen in als manier om een vervolg te organiseren, maar vooral om zelf van te leren – dat is vele malen sterker.
- ☐ Heb je de juiste mensen betrokken bij de beoogde uitkomsten? Wie gaat er écht over? (zie het volgende perspectief – ruimte als ‘oordeelsmacht’)

Perspectief 3: ruimte door invloed

Ruimte wordt mede bepaald door het vermogen om invloed uit te oefenen. Een aantal factoren daarin zijn bekend: wie beslist, wie toegang heeft, wie de doelen stelt, wie vanuit positie of achtergrond invloed heeft. Dit zijn de meer formele, publieke vormen van invloed. Maar de ontwerper heeft ook eigen invloed. Denk aan het vermogen om frames te verschuiven, om het gesprek te herkaderen en om te bepalen wat zichtbaar wordt of nog even onder de radar blijft. Daardoor kan hij vanuit zijn competenties ook ruimte (mede) bepalen.

Maar er is een vorm van invloed die in de gangbare indeling ontbreekt en die in een publieke context bijzonder zwaar weegt: de positie om achteraf te besluiten of iets ‘echt werkte’, ‘doelmatig’ en ‘rechtmatig’ was. Meetbaarheid en telbaarheid zijn hierin doorslaggevend. Die macht werkt al op het proces terwijl het gaande is.; De verwachting (of wetenschap zelfs) dat een interventie later zal worden beoordeeld op een meetbaar resultaat verkleint de ruimte al tijdens het proces: men kiest dan eerder voor toetsbare dan voor verkennende oplossingen. Toetsbare oplossingen zijn immers bij voorbaat gelegitimeerd, want ‘telbaar’. Wie ruimte wil maken voor een ontwerpende aanpak, moet daarom niet alleen weten wie beslist, maar ook wie in positie is om te oordelen, wanneer, en op welke gronden, en dat oordeel mee helpen vormgeven.

Anti-patroon: meetbaarheidsdruk. Dashboards, scorelijsten en voortgangscijfers lijken houvast te geven, maar als ze in isolement worden gezet duwen ze de organisatie terug naar een logica waarin alleen telt wat telbaar is. Juist de opbrengst van een ontwerpende aanpak, zoals verschoven perspectief, nieuw vertrouwen, andere samenwerking, betere uitkomsten en impact op het vraagstuk, verdwijnt dan uit beeld.

Ruimte vormgeven betekent hier dat je niet alleen terugkijkt op de cijfermatige kant van de uitkomst, maar ook dat je waarde zichtbaar maakt door een verhalende kant toe te voegen. Hiermee voorkom je dat één experiment met beperkt kwantificeerbare uitkomsten gaat tellen als bewijs tegen ontwerp.

Ontwerpers ervaren soms weerstand bij dashboards en KPI's, Je kunt deze echter ook in je voordeel gebruiken. Het is immers een dominante vorm waarmee, of de taal waarin, een publieke organisatie over waarde praat. Dus in plaats van verzet kun je de waarde die ontwerp levert ook vertalen naar die taal of vorm. In andermans schoenen gaan staan is nou net waar ontwerpers goed in zijn. Zo maak je ruimte niet ondanks, maar dankzij de logica van een publieke organisatie (zie het praktijkvoorbeeld van Alliander uit het PONT-essay Samenwerken). Dat oordeel is minder dichtgetimmerd dan het lijkt: wie vraagt om te laten zien waar je het nog niet weet en hoe je ervan leert, vraagt precies naar wat een ontwerpende aanpak goed kan.

Uit de praktijk: tellen en vertellen

“De Algemene Rekenkamer staat vooral bekend om het wijzen op de tekortkomingen. Maar steeds meer zoeken we, mét behoud van onze onafhankelijkheid, hoe we enabler kunnen zijn van de verandering – we staan open voor het goede gesprek, faciliteren tweerichtingsverkeer en zoeken waar beweging zit – dan versterk je elkaar. Dat kan zeker ook met ‘tellen’ maar niet zonder ‘vertellen’. Het gaat om de combinatie die je in staat stelt om te leren en veranderen.”

– **Linda Wassenaar**, de Algemene Rekenkamer

Reflectievragen

- ☐ Wie beslist hier, wie heeft toegang, en wie oordeelt straks of het 'werkte', of het doelmatig was en of het aan de regels voldeed. En op welke gronden? Juist meedenken over die gronden, en aangeven waar momenten van falen ook leermomenten zijn, geeft richting en vertrouwen.

- ☐ Kun je dat latere oordeel mee helpen vormgeven, zodat niet alleen telbare uitkomsten meetellen? Denk aan het opstellen van een ‘theory of change’ waarbij je aan de voorkant nadenkt over die gewenste verandering, waar je experimenteerruimte verwacht en bepaalt hoe je gedurende de rit gaat leren. Zo ben je ook navolgbaar voor de rest van de organisatie, wat juist weer nieuwe ruimte kan creëren.
- ☐ Welke druk wordt er op ontwerpruimte uitgeoefend, en hoe houd je de echte opbrengst van een ontwerpende aanpak in beeld? Het is altijd lastig om die opbrengst in de praktijk te isoleren, maar dan kunnen juist reflectiemomenten behulpzaam zijn om grip op het leren te houden. Kun je dat latere oordeel mee helpen vormgeven, zodat niet alleen telbare uitkomsten meetellen? Denk aan het opstellen van een ‘theory of change’ waarbij je aan de voorkant nadenkt over die gewenste verandering, waar je experimenteerruimte verwacht en bepaalt hoe je gedurende de rit gaat leren. Zo ben je ook navolgbaar voor de rest van de organisatie, wat juist weer nieuwe ruimte kan creëren.

Perspectief 4: ruimte als leiderschap

Of er ruimte ontstaat, hangt af van de opdracht, dat lazten we in het eerste perspectief. Maar daarin zit ook een omkering verstopt van wat leiderschap is. Een opdracht die de oplossing al in zich draagt, vraagt om uitvoering; een opdracht die alleen benoemt wat ontbreekt – 'hier mist iets, wie pakt dit op?' – laat de invulling open en legt het eigenaarschap bij de mensen die het werk doen. Leiderschap verschuift zo van sturen op oplossingen naar het bevragen van de context: niet zelf bedenken wat er nodig is, maar het vragen.

Deze vorm van leiderschap wordt ook wel enabling leadership genoemd. In die traditie vind je bijvoorbeeld Kaos Pilots, een Deense ontwerp-leiderschapsschool die werkt vanuit creative leadership. En, eveneens in Denemarken, werkt het Danish Design Center met transition coordinators. Dit zijn geen leiders die beslissen, maar mensen die kijken wat een verandering op dat moment nodig heeft om verder te komen. Ook [Christian Bason](#), voormalig CEO van het Danish Design Center, benadert publiek leiderschap langs die lijn. Weg van de 'losgezongen beslisser', naar iemand die een collectief proces van verkennen en beproeven mogelijk maakt. Leiderschap als het mogelijk maken van toekomst, niet als het nemen van besluiten.

Uit de praktijk: enabling leadership

“De Deense transition coordinators [Kaos Pilots, red.] zijn geen leiders, maar zij kijken naar wat er op dit moment nodig is om een transitie verder te brengen.”

– **Olof Schuring**, ministerie van Justitie en Veiligheid

Wie leiding geeft vanuit een expliciete veranderopdracht, kan dit makkelijker volhouden. Je kunt immers die opdracht gebruiken als ruimte voor ontwerp. Dit speelt niet alleen binnen een opdracht, maar bepaalt op organisatieniveau of er überhaupt ruimte te vinden is. Waar het vorige perspectief gaat over ruimte in een gegeven opdracht of vraag, gaat het hier om wie de bakens zet.

Het is de uitdaging om een tijdelijke, beschermde ruimte zó te verankeren dat ze beschikbaar blijft zonder te verstarren. Soms lukt dat: er ontstaat een vaste plek, een eigen team of een leidende ontwerprol waar die eerder niet bestond. Maar de keerzijde is dat ruimte van leiderschap afhankelijk blijft: zodra er bezuinigd moet worden, sneuvelt doorgaans eerst de 'vreemde eend', en dat is eerder de ontwerper dan de beleidsmedewerker of de jurist. Wie ruimte wil maken voor een ontwerpende aanpak, sleutelt daarom niet alleen aan de vraag achter een opdracht, maar aan een organisatie waarin het stellen van die vraag, én het behoud van de mensen die haar stellen, structureel geborgd is. Het kader over Ruimtelab op pagina 13 laat zien hoe dat kan lukken.

Reflectievragen

- ☐ Is de opdracht geformuleerd met een beoogd resultaat of als een bedoeling die nog moet worden ingevuld? Kun je helpen de opdracht te herformuleren naar een richting met een heldere bedoeling?
- ☐ Vraag je de mensen die het werk doen wat zij nodig hebben, of vul je dat zelf in?
- ☐ Krijgt ontwerpkraft een beschermde, gelegitimeerde plek – een mandaat, een team, een rol – zodat ruimte niet bij elke opdracht opnieuw bevochten hoeft te worden?

Perspectief 5: ruimte als positiespel

Ruimte maken is een strategische keuze, geen vaststaand recept. Uit ons praktijkonderzoek komen grofweg drie grondhoudingen naar voren, ieder met een eigen kracht en een eigen 'prijis'. Belangrijk om hierbij het onderscheid te zien tussen de ontwerpende ambtenaar of publieke professional en de externe ontwerper: voor een externe ontwerper is het minder een keuze en meer een opdracht: die kiest niet de route, die kiest hoe die zich tot de route verhoudt, en welke interne relaties die zoekt.

Soms kiezen praktijken er bewust voor om een interne én een externe ontwerper samen te laten optrekken in één traject, juist omdat beiden een andere rol hebben of kunnen pakken. Door hun positie ten opzichte van de organisatie en hun relatie tot het vraagstuk en de context.. De interne kent de 'knoppen' en houdt de aansluiting; de externe brengt de blik van buiten.

Veranderen

Intern: Je verandert de condities van het systeem zelf: de manier van sturen, de structuur, de plek van ontwerp in de organisatie. Denk aan een nieuwe directie of een vaste ontwerpfunctie waar die er eerder niet (formeel) was. Dit is de meest ingrijpende route van de drie, en als ze slaagt ook de meest duurzame, want ze leunt minder op het informele (relaties, bereidheid, etc.). Maar ze is kwetsbaar en vaak traag in de totstandkoming, en hangt vaak op een bondgenoot die op het juiste moment moed toont. 'Veranderen' staat zelden in de opdracht; de ruimte ervoor ontstaat meestal náást de opdracht, en vraagt strategisch vernuft en geduld.

Extern: Een externe ontwerper verandert niet zelf de systeemcondities; die mist bijvoorbeeld mandaat en continuïteit. Maar die kan wel de katalysator voor verandering zijn, doordat die de legitimiteit van de buitenstaander brengt (want: niet bevooroordeeld, niet onderdeel van de interne verhoudingen) en de showcase in die een interne bondgenoot gebruikt om een structurele verandering te rechtvaardigen. De motor van die verandering is dan niet de buitenstaander zelf, maar de bondgenoot binnen. Die afhankelijkheid is groot: de praktijk laat zien dat een externe interventie zónder iemand binnen die op de juiste knoppen drukt vastloopt.

Uit de praktijk: ontwerpcapaciteit verankeren

'Veranderen' kan ingrijpend of laagdrempelig. De ingrijpende vorm zie je bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI, ministerie van Justitie en Veiligheid): een Directie Innovatie met een lead designer en een vast ontwerpteam. Daarmee wordt ontwerp onderdeel van de structuur zelf: ontwerpen aan vraagstukken die gedetineerden en medewerkers raken heeft bij DJI een structurele plek in de formatie gekregen, tot en met vaste senior-ontwerpfuncties in de lijn. Daarmee is ontwerpcapaciteit niet langer afhankelijk van een enkel project of een enkele changemaker.

De laagdrempelige vorm is het Makerscollectief: geen nieuwe directie, maar een manier om ontwerpcapaciteit te bundelen (samen sterker staan), te behouden (elkaar dragen) en te onderhouden (het collectief gaat geregeld samen op studiereis). Twee manieren om aan dezelfde beweging te werken: ontwerp een vaste, gedeelde plek geven in plaats van het per project opnieuw te moeten bevechten.

– **Olof Schuring**, ministerie van Justitie en Veiligheid

Uit de praktijk: **duiventil**

"We hebben als ontwerpteam (Design Audit Studio) al meerdere van onze zes onderzoeksdirecties 'thuisbasis' mogen noemen. De plek tussen de auditors blijft de beste plek, echt dichtbij waar we voor ontwerpen. Vanuit die ene onderzoeksdirectie bedienen we alle zes de onderzoeksdirecties maar ook de stafdirectie. Dat is niet ideaal, maar het is voor ons belangrijk dat we naast de auditors zitten én bij elkaar zitten als team om het ontwerpen zelf door te ontwikkelen. We zijn een soort duiventil, vliegen uit naar projecten en praten met elkaar bij over onze lessen. Ontwerpers van buiten kunnen ook zo makkelijk hun plek vinden via ons in de organisatie."

– **Linda Wassenaar**, de Algemene Rekenkamer

Bewonen

Intern: Je verandert de condities en geeft ontwerp een vaste, vanzelfsprekende plek binnen bestaande structuren en processen. Ontwerpers werken verspreid in de lijn, naast andere ambtenaren, en ontwerp wordt geleidelijk een onderdeel van het reguliere proces, van het standaardrepertoire. Dit is bereikbaarder en minder invasief dan de andere routes, maar moet per traject opnieuw onderhandeld worden en leunt daarmee sterk op een coördinerende rol die die ruimte blijft bevechten.

Extern: Voor een externe ontwerper hangt 'bewonen' sterk af van hóe hij wordt aangehaakt. Er is een verschil tussen twee vormen van inhuur:

- De losse opdracht: je werkt grotendeels vanuit je eigen studio en bent op gezette momenten – voor afspraken, overleggen, een vast dagdeel in de week – bij de organisatie aanwezig.
- In residence: de andere is de ontwerper die tijdelijk écht aan boord wordt getrokken en als het ware 'in residence' in een team meedraait, zoals een organisatie soms een tijdelijke aanvulling van buiten aan haar team toevoegt.

Voor de binding met de context en het gevoel voor wat er werkelijk speelt, maakt dat een groot verschil: alleen wie echt meedraait, kan ontwerp gaandeweg een vanzelfsprekende plek geven binnen de bestaande manier van werken. De losse opdracht laat dat veel minder toe, omdat je de structuur dan niet bewoont, je bent dan bezoeker.

Uit de praktijk: **voeten in de klei**

De gemeente Eindhoven koos er bewust voor géén apart ontwerpteam te bouwen, maar haar ontwerpers verspreid door de lijnorganisatie te plaatsen: *"Wij zitten verspreid door de organisatie, dus wij zijn niet een separaat ontwerpteam. Onze ontwerpers zitten met hun voeten in de klei naast de 'gewone' ambtenaren."*

Het effect is dubbel. De ontwerpers vangen bij de koffieautomaat op wat er speelt, én ontwerp wordt geleidelijk onderdeel van cultuur en gedrag: *"Een ontwerper is niet meer die vreemde eend waarvan je geen idee hebt wat hij gaat doen. Je ziet gewoon een hardwerkende collega."* De stip op de horizon is dat ontwerpkracht "een normaal ingrediënt van een mogelijke aanpak is", onderdeel van het standaardrepertoire en geen apart gesprek meer over wel of niet die "vreemde ontwerpkracht" inzetten.

– **Suzanne van der Zaan**, gemeente Eindhoven

Meebewegen

Intern: Belangrijke notie vooraf: meebewegen is een grondhouding die je aanneemt zónder jezelf te verliezen. Je beweegt weliswaar mee met de inhoudelijke praktijk van collega's (je werkt als collega tussen de collega's, past je aan hun ritme, inhoud en timing aan) maar maakt op die manier via de inhoud ruimte voor de ontwerpaanpak. Je invloed komt juist uit die nabijheid: doordat je niet als aparte discipline op afstand staat, kun je van binnenuit meesturen.

Meebewegen betekent niet dat je onzichtbaar wordt of je rol kwijtraakt. Je houdt je eigenheid en juist door van binnenuit te blijven bevragen, alternatieve invalshoeken in te brengen of werk te maken dat opvalt, blijft de bijdrage van ontwerp herkenbaar. Nabijheid is daarbij een variabele, geen eindpunt. Daar schuilt ook de paradox: je kunt de meeste impact maken als ontwerp onderdeel wordt van 'het systeem', maar beweeg je té ver mee, dan versmelt ontwerp met het systeem en boet je in op de 'eigene' ontwerpkracht die je juist waardevol maakte.¹

Extern: Voor een externe ontwerper is meebewegen het moeilijkst, want hij wordt nooit helemaal 'gewoon een collega'. Toch is de houding aantrekkelijk, want verbinden via de inhoud levert het snelst vertrouwen op. Er zijn twee

1. Dit relateert aan de 'identity paradox – blending in to stand out' uit *Holding Paradoxes Together* (Garcia, L., and Brinkman, G. (2026) Holding paradoxes together: Navigating institutional complexity in public design, in Simeone, L., Gray, C. M., Verhoeven, A., de Götzen, A., Bakırloğlu, Y., Zohar, H., Stead, M., and Buwert, P. (eds.), DRS2026: Edinburgh, 8–12 June, Edinburgh, United Kingdom. <https://doi.org/10.21606/drs.2026.1405>)

risico's. Wie té ver meebeweegt en meegaat in vragen die eigenlijk geen ontwerpvraag meer zijn, maakt diffuus wat wel en wat geen ontwerp is. Niemand kan dan nog benoemen wat je hebt bijgedragen, met als gevolg dat je niet opnieuw wordt ingehuurd. Dat risico is het grootst wanneer geen interne ontwerper meekijkt.

Het omgekeerde risico is doordrukken wat je zelf goed acht en over bestaande structuren en verhoudingen heen walsen. Zo verlies je de aansluiting, en daarmee de effectiviteit. Dit tweede risico is in de praktijk vaak het grootste.

De keuze tussen deze drie grondhoudingen is niet vrijblijvend, voor de externe ontwerper nog minder. Wat je kiest wordt gestuurd door inhoud, context, momentum en timing. Het bepaalt hoe ontwerp zich tot het primaire proces verhoudt: ernaast, erop of erin. Elke grondhouding heeft zijn eigen 'wisselgeld'. Positioneer je ontwerp als eigen, herkenbare discipline (veranderen), dan is de waarde het duidelijkst toe te schrijven aan de aanpak, maar komt een tegenvaller ook het snelst op naam van 'die ontwerpaanpak'. Geef je ontwerp een gewone plek binnen bestaande structuren (bewonen), dan normaliseert het en raakt het ingeburgerd, maar moet je de ruimte per traject blijven bevechten. En hoe meer je meebeweegt (meebewegen), hoe steviger de aansluiting en het vertrouwen. Dichterbij betekent daarbij níét minder zichtbaar: je houdt je eigen rol en opgave, en je bijdrage blijft herkenbaar – ook als het misgaat. Het echte risico ligt pas aan het uiterste van die as, waar meebewegen omslaat in oplossen en je de grens kwijtraakt tussen wat wel en niet ontwerp is.

De ene houding is niet beter dan een andere. Wat telt is dat je de keuze bewust maakt, passend bij wat de vraag en de context op dat moment toelaten. Een praktisch vertrekpunt daarbij: breng in kaart waar de organisatie het meeste last van heeft, niet waar jij het liefst zou willen ontwerpen, en koppel je eerste initiatief expliciet aan die behoefte.²

Reflectievragen

- ☐ Vraagt de context of de opgave erom om het systeem te veranderen, ontwerp er een normale plek in geven, of het mee te bewegen met de inhoud?
- ☐ Hoeveel zichtbaarheid voor 'ontwerp' is hier behulpzaam – en hoeveel kun je verantwoorden binnen de bestaande kaders?
- ☐ Past de gekozen grondhouding bij de ruimte die er werkelijk is (zie perspectief 1)?

Uit de praktijk: Ruimtelab en Atelier Gelderland

Kun je het systeem ook bewonen zonder er onderdeel van te worden? Twee verwante initiatieven bij de provincie Gelderland laten zien hoe je een vaste waarde kunt zijn in een organisatie zonder op te gaan in de bestaande structuren.

Het programma **Ruimtelab**, opgezet onder gedeputeerde Dirk Vreugdenhil, richt zich op de toekomstige inrichting en ruimtelijke ontwikkeling van de provincie. Het bewoont het systeem zoals hierboven beschreven: het zoekt aansluiting in plaats van de organisatie te willen veranderen. Maar het wil nadrukkelijk geen afdeling worden en zo stollen in de bestaande structuur. Aan de rand van de provinciale organisatie kan het snel schakelen, veilig experimenteren en dingen benoemen "zonder dat je erop afgerekend wordt of dat het te politiek gevoelig is" – precies wat verdwijnt zodra je zo'n initiatief in de structuur verankert. "Een afdeling klinkt voor mij als gesloten", aldus Kirsten van Gorkum, projectleider van het Ruimtelab; dan "zit er een cirkel om je heen". In plaats daarvan draagt een kleine kern een bredere 'familie' van collega's die elk op hun eigen thema in een afdeling werken, meedenken en signaleren waar iets speelt. Ruimte wordt zo verankerd in relaties, gedeeld eigenaarschap en bestuurlijk draagvlak, niet geborgd in een formele structuur.

Atelier Gelderland, een fysieke experimenteer- en tentoonstellingsruimte in het Provinciehuis, biedt de organisatie ontwerpgerichte ondersteuning bij ruimtelijke vraagstukken. Het kiest voor een positie midden in de organisatie, en blijft toch buiten het organogram. Getrokken door een landschapsarchitect uit Team Ruimte, faciliteert het Atelier ontwerp. Een stuurgroep van vier managers draagt het. Het ontstond niet door een besluit van bovenaf, maar door ruim tien jaar geduld en een gunstig moment: een directie die strategisch denken wilde versterken, breed draagvlak bij alle teams, en de urgentie om dwars door alle kokers heen aan de Omgevingsvisie te kunnen werken.

Beide initiatieven bewonen de organisatie zonder erin op te gaan en zonder de formele structuur te veranderen. Daarmee laten ze zien dat de keuze niet altijd ligt tussen tijdelijke tussenruimte en gestolde structuur. Een derde route is verankering via relaties en draagvlak. Het doel is dan ook niet "om van heel provincie Gelderland een ruimtelab te maken", maar dat die veilige ruimte er is op het moment dat iemand voelt dat er iets speelt.

2. Zie ook Brinkman, G., van Buuren, A., & van der Bijl-Brouwer, M. (2025). Destination unknown: Navigating the messy journey of design-enabling transformation in public organizations. *International Journal of Design*, 19(3), 101-119. <https://doi.org/10.57698/v19i3.05>

Tot slot: reflectie en uitnodiging

Ruimte herkennen en vormgeven voor een ontwerpende aanpak zijn geen eenmalige acties. Het gaat niet om één keer een mandaat of een budget binnenhalen, maar om een voortdurend proces van kijken, benutten en verankeren. Ruimte is meervoudig, het bestaat als tijdelijke tussenruimte én als duurzame, structurele ruimte. En het verschilt per ontwerprol, per organisatie en per traject. Het begin van ruimte is vaak subtiel: een vraag die opening biedt, een bondgenoot voor een ontwerpende aanpak die zich meldt, een experiment. Ruimte moet actief onderhouden worden om niet weer dicht te slibben.

Dit vraagt veel van professionals in een publieke ontwerppraktijk. Zij moeten ruimte leren lezen: de signalen van échte ruimte herkennen, en de anti-patronen die ruimte juist dichtzetten. Ze moeten verschillen in bereik en invloed niet negeren maar productief maken, en zich bewust zijn van de rollen op posities die achteraf bepalen of er volgende keer nog ruimte is. En ze moeten bedenken welke houding past bij hun positie: veranderen, bewonen of meebewegen. Waarbij ze moeten investeren in relaties, niet alleen met de directe opdrachtgever, maar juist in het werven van medestanders die ruimte mee kunnen dragen en verankeren.

Cruciaal is het inzicht dat publieke ontwerpruimte zelden wordt gegeven en bijna altijd samen wordt gemaakt. Dat vraagt geduld, strategisch positioneren en het vermogen om op het juiste moment de juiste ruimte te benutten. Altijd passend bij wat een organisatie of systeem op dat moment aankan. Ruimte is daarmee nooit af: het is een houding van nieuwsgierigheid en verbinding, die continu nodig is.

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:

- Welke ruimte is er in jouw praktijk al – en wie vult, bewaakt of blokkeert die?
- Welke medestanders heb je nodig om die ruimte te dragen en te verankeren?
- Welke grondhouding past bij jouw positie: veranderen, bewonen of meebewegen? Wat vraagt het van jou om die grondhouding aan te nemen?

Lees en leer verder met PONT op:
depubliekeontwerppraktijk.nl

Colofon

Essay door: Thijs van Exel, Linda Wassenaar, Olof Schuring, Suzanne van der Zaan, met bijdragen van Geert Brinkman 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

