

Zorgtekort

Zorgtekort

Woningnood

Eenzaam

Overvolle infrastructuur

Klimaatverandering

Onafhankelijke lerende evaluatie De Publieke Ontwerppraktijk

Uitgevoerd door Andersson Elffers Felix

Wie ben ik, PONT?

13 gesprekspartners die nauw betrokken waren bij PONT schreven een toekomstbrief over wat PONT voor hen heeft betekend en wat zij PONT en de publieke ontwerppraktijk voor de toekomst toewensen. Met behulp van AI brachten we hun perspectieven samen in dit gedicht, waarin PONT zichzelf aan je voorstelt.

Ik ben ontstaan vanuit een eenvoudige overtuiging: dat grote maatschappelijke opgaven vragen om een andere manier van werken. Niet door harder te duwen, maar door anders te kijken. Een manier die ruimte maakt voor een ontwerpende aanpak, waarin verschillende perspectieven samenkomen, nieuwe mogelijkheden ontstaan en we al doende leren.

Ik ben er om ruimte te maken voor een ontwerpende aanpak binnen de overheid en om de ontwerpsector een stevigere plek te geven in het publieke domein. Om ontwerpers niet aan de zijlijn te laten staan, maar als volwaardige partners te laten meedenken, maken en veranderen. Om samen te bouwen aan een publieke ontwerppraktijk waarin overheid en ontwerpsector elkaar weten te vinden, versterken en uitdagen.

Ik heb mensen samengebracht die elkaar eerder niet vanzelfsprekend vonden: ontwerpers, ambtenaren, bestuurders, onderzoekers en doeners. Ieder met een eigen taal, eigen ritme en eigen blik op de wereld.

Maar ik hoor ook een wens voor wat hierna komt. Laat de kennis niet verstoffen, de netwerken niet uiteenvallen en ontwerp geen incidenteel instrument blijven. Laat wat is opgebouwd verder groeien. In opleidingen waar nieuwe generaties publieke professionals leren ontwerpen. In ministeries waar ruimte ontstaat voor experiment, reflectie en samenwerking. In netwerken die elkaar blijven opzoeken. In coalities die verder bouwen aan wat begonnen is. En in bestuurders die niet alleen vragen wat we doen, maar ook hoe we samen tot betere oplossingen komen.

Want een beweging wordt niet vanzelf een nieuwe werkelijkheid. Nog te vaak is een ontwerpende aanpak afhankelijk van pioniers, tijdelijke programma's en toevallige ontmoetingen. De volgende stap vraagt daarom niet alleen om enthousiasme, maar ook om blijvende keuzes, eigenaarschap en ruimte binnen de overheid.

En blijf daarbij nieuwsgierig. Een ontwerpende aanpak is geen vast recept. De kracht zit juist in blijven luisteren, onderzoeken, verbeelden en aanpassen aan wat een opgave vraagt.

Ik heb dit nooit alleen gedaan. Ik ben ontstaan in de ontmoeting tussen verschillende werelden. In de vele stemmen die elkaar onderweg vonden, elkaar bevroegen en nieuwsgierig bleven naar elkaars perspectief. Tussen beleid en praktijk, tussen overheid en ontwerp, tussen verbeelden en uitvoeren werden bruggen gebouwd. Juist in die verschillen vond ik mijn kracht. Zo werd ik meer dan een programma: een beweging die blijft groeien zolang mensen elkaar blijven ontmoeten.

Mijn toekomst ligt daarom niet op één plek. Zij ligt in iedereen die het gesprek blijft openen, verbinding blijft zoeken en ruimte blijft maken om samen te leren. Zolang dat gebeurt, ben ik er nog. Misschien niet meer als programma, maar als manier van kijken, samenwerken en bouwen aan een overheid die steeds beter aansluit bij de samenleving waarvoor zij bestaat.

Dit rapport bevat de onafhankelijke, lerende evaluatie van De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) over de periode 2023–2026. De evaluatie is in opdracht van programma PONT uitgevoerd door Andersson Elffers Felix (AEF).

De evaluatie is gericht op het inzichtelijk maken van de bereikte resultaten en ervaren effecten van PONT en op het duiden van de bijdrage van het programma aan de bredere ontwikkeling van publieke ontwerppraktijken. Dit is geen financiële of doelmatigheidsevaluatie. De evaluatie heeft een overwegend kwalitatief en lerend karakter en combineert documentanalyse, gesprekken, deelnemers- en bereikgegevens en informatie over activiteiten en praktijken.

SAMENVATTING

De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) is een driejarig lerend impulsprogramma gericht op het versterken van de inzet van een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven. Het programma had twee hoofddoelen: het professionaliseren en emanciperen van de ontwerpsector als partner van de overheid en het creëren van meer ruimte voor een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector.

PONT gaf een sterke impuls aan publieke ontwerppraktijken

PONT heeft ontwerpers, ontwerpende ambtenaren, overheidsprofessionals, kennisinstellingen en andere partners beter laten samenwerken. Dit gebeurde onder meer door het ontwikkelen van een gedeelde taal en beter begrip van wat een ontwerpende aanpak vraagt binnen de publieke context, het opbouwen van netwerken, het ontwikkelen van hulpmiddelen en het starten van Publieke Ontwerp Coalities rond maatschappelijke vraagstukken. Via praktijken, coalities en bijeenkomsten creëerde PONT samen met ontwerpers en opdrachtgevers tijdelijke ruimte om met een ontwerpende aanpak te werken, te leren en te reflecteren. De zichtbaarheid en legitimiteit van ontwerpend werken en het draagvlak op strategisch niveau hielpen om de randvoorwaarden voor deze tijdelijke ruimte te creëren. PONT bereikte zowel de ontwerpsector als de overheid, maar vooral professionals die al bekend waren met een ontwerpende aanpak. Opdrachtgevers werden in mindere mate bereikt.

Het lerende karakter was een belangrijke succesfactor

PONT heeft de beoogde werkwijze als lerend impulsprogramma overtuigend in de praktijk gebracht. De open en complexe opgave om de brug te slaan tussen ontwerpers en overheidsprofessionals vroeg om een aanpak waarin co-creatie, experimenteren, reflecteren en bijsturen centraal stonden. Door praktijkleren, educatie, onderzoek en leren en reflectiebijeenkomsten met elkaar te verbinden, werden lessen uit afzonderlijke praktijken vertaald naar bredere inzichten, essays, tools, leertrajecten, netwerken en nieuwe samenwerkingen. PONT richtte daarnaast een iteratief leer- en sturingsproces in, waarin de voortgang op de subdoelen systematisch werd beoordeeld en de programmering op basis van praktijkinzichten en tussentijdse evaluaties werd bijgestuurd. Ook de samenwerking tussen OCW, DDF en CLICKNL en de verbinding met kennisinstellingen, onderwijs en onderzoek droegen bij aan legitimiteit, vertrouwen en slagkracht. De impact van PONT is vooral te begrijpen als resultaat van de verschillende, samenhangende programmaonderdelen en de lerende manier van werken. Het causale verband tussen afzonderlijke activiteiten en de bredere effecten is beperkt methodologisch vast te stellen, omdat de activiteiten niet beoogd zijn direct bijdragen aan de

opgave, maar op het versterken van de randvoorwaarden. Daarnaast zijn ook externe factoren van invloed op de uiteindelijke beoogde impact.

De opgave is om de ingezette beweging verder te brengen en structureler te verankeren

Op beide hoofddoelen is voortgang geboekt, maar verdere ontwikkeling blijft nodig. Waar bij de professionalisering en emancipatie van de ontwerpsector al relatief veel voortgang is geboekt, ligt bij het creëren van structurele ruimte voor een ontwerpende aanpak binnen publieke organisaties nog een grotere ontwikkelopgave. Dit vraagt niet alleen om kennis en draagvlak, maar ook om aanpassingen in opdrachtgeverschap, inkoop, HR, governance, werkprocessen, budgetten en de rol van middenmanagement. Zonder deze structurele inbedding blijft de toepassing van een ontwerpende aanpak mede afhankelijk van pioniers, tijdelijke programmaruimte en informele netwerken. Veel van deze veranderingen vragen om besluiten en eigenaarschap binnen publieke organisaties zelf en lagen daarmee buiten wat PONT zelfstandig kon realiseren. PONT heeft een stevige basis gelegd om deze ontwikkeling voort te zetten.

Borging vraagt om een expliciete keuze in ambitieniveau

Voor het vervolg onderscheiden we drie ambitieniveaus. Bij *basis behouden* staat het voortzetten van netwerken, kennisdeling en verbinding centraal. PONT hoeft dan niet in de huidige vorm door te gaan, maar er moet wel een plek blijven die initiatief uit het veld faciliteert en als herkenbaar aanspreekpunt fungeert. Bij *doorwerking organiseren* wordt aanvullend ingezet op het voortzetten en versterken van de Publieke Ontwerp Coalities, gezamenlijke kennisontwikkeling en blijvende samenwerking tussen overheid en ontwerpsector. Bij *structureel inbedden* wordt toegewerkt naar een ontwerpende aanpak als regulier onderdeel van het handelen van de overheid. Dit vraagt langdurig commitment van overheid en ontwerpsector, aanpassing van HR-, financiële en verantwoordingsprocessen en nauwe samenwerking tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau. Hoe hoger het ambitieniveau, hoe meer commitment nodig is van publieke organisaties zelf. Verdere institutionalisering kan niet alleen door een extern programma worden gerealiseerd.

INHOUD

Inleiding PAGINA 06	De start van PONT PAGINA 10	Klik op een blok om naar het betreffende hoofdstuk te gaan.
Wat heeft PONT bereikt? PAGINA 18	Hoe heeft PONT gewerkt? PAGINA 34	
Wat vraagt de verdere ontwikkeling? PAGINA 43	Hoe borgen we de voortgang en brengen we de ontwikkeling verder PAGINA 47	Bijlage PAGINA 54

Klik op dit icoon om terug te keren naar deze inhoudsopgave

Klik op een blok om naar het betreffende hoofdstuk te gaan.

Voor wie is dit evaluatierapport?

Deze lerende evaluatie is in eerste instantie bedoeld voor alle partijen en personen die bij PONT betrokken waren, zowel bij de organisatie van het programma als bij de activiteiten. Het rapport biedt hun de mogelijkheid om gezamenlijk terug te kijken op de ontwikkeling en resultaten van PONT. Daarnaast is het bedoeld voor partners en andere partijen die betrokken zijn bij de verdere ontwikkeling van de publieke ontwerppraktijk.

Ook is het rapport relevant voor overheidsprofessionals, ontwerpers, kennisinstellingen en andere geïnteresseerden en organisaties die zoeken naar andere manieren van werken aan complexe maatschappelijke opgaven. De evaluatie biedt niet alleen inzicht in de resultaten van PONT, maar ook lessen over het lerend inrichten van programma's en het duurzaam verankeren van nieuwe werkwijzen binnen de overheid.



Inleiding

Wat lees je in dit hoofdstuk?

- ▶ Waarom wij dit onderzoek uitvoerden;
- ▶ Welke onderdelen wij onderzochten;
- ▶ Hoe wij dit onderzoek hebben uitgevoerd.



Klik op een tabblad om naar de betreffende pagina te gaan.

Hoe onderzochten we?

Wat onderzochten we?

Waarom dit onderzoek?

01



Keer terug naar het menu

Beeld: abouttoday ©

Waarom dit onderzoek?

PONT is een programma dat de inzet van een ontwerpende aanpak bij maatschappelijke opgaven wil versterken

Overheden staan steeds vaker voor opgaven die vragen om samenwerking over beleidsdomeinen, organisaties en bestuurslagen heen, bij thema's zoals de energietransitie, woningbouw en bestaanszekerheid. Bij dergelijke complexe vraagstukken kan een ontwerpende aanpak nieuwe perspectieven bieden, processen openbreken en bijdragen aan vernieuwende oplossingsrichtingen.

Tegelijkertijd sloot de ontwerppraktijk nog beperkt aan op de werkwijze van de overheid. Ontwerpende aanpakken werden slechts beperkt toegepast en de kennis, organisatiecultuur en randvoorwaarden om ontwerpers en overheidsprofessionals effectief te laten samenwerken waren nog onvoldoende ontwikkeld.

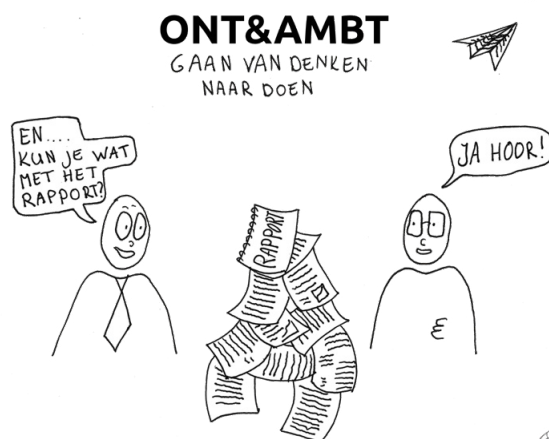
Tegen deze achtergrond, en in aansluiting op het kabinetsvoornemen van 2021 om de creatieve industrie sterker te betrekken bij grote maatschappelijke opgaven, is in 2023 De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) gestart. PONT richt zich daarbij op het versterken van publieke ontwerppraktijken: de inzet van een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven in en in samenwerking met de publieke sector. Het programma werkt aan de kennis, organisatiecultuur en infrastructuur die daarvoor nodig zijn. PONT bestrijkt daarmee niet het gehele veld van werken aan maatschappelijke opgaven, maar richt zich op de opgaven waarin een ontwerpende aanpak passend is. Hoofdstuk 2 beschrijft uitgebreider wat de aanleiding was voor PONT, hoe PONT is opgestart en ingericht.

Met het einde in zicht evalueren we PONT en kijken we vooruit naar de duurzame borging van de opbrengsten

PONT is ingericht als lerend programma, waarin praktijkervaringen gedurende de looptijd regelmatig worden benut om te reflecteren en waar nodig bij te sturen. Evalueren is daarmee een vast onderdeel van de werkwijze. Om die reden is ervoor gekozen de oorspronkelijk geplande tussen- en eindevaluatie samen te voegen tot één kwalitatieve externe evaluatie aan het einde van het programma. Op dat moment zijn de verschillende onderdelen van PONT voldoende ontwikkeld om zowel de werkwijze als de resultaten te beoordelen. Tegelijkertijd komen de uitkomsten van de evaluatie tijdig beschikbaar om richting te geven aan de duurzame borging van de opbrengsten.

Andersson Elffers Felix is door PONT gevraagd om een kwalitatieve evaluatie uit te voeren

We voeren een lerende kwalitatieve evaluatie uit waarin we terugkijken op wat PONT heeft bereikt, hoe het programma heeft gewerkt en welke bijdrage het heeft geleverd aan de beoogde veranderingen. Daarnaast kijken we vooruit naar de resterende opgaven en de mogelijkheden om de opbrengsten van PONT duurzaam te borgen.



Illustratie uit de stripreeks ONT&AMBT, door Fides Lapidaire, ontwikkeld in opdracht van PONT.
Meer informatie en downloads: www.depubliekeontwerppraktijk.nl/kennis-tools/ont-ambt/

De nadruk van het onderzoek ligt op welke bijdrage het programma heeft geleverd aan de beoogde veranderingen (op de hoofdoelstellingen) en welke ontwikkelingen het in gang heeft gezet. Op basis daarvan verkennen we wat nodig is om deze ontwikkeling verder te brengen en de opbrengsten van PONT duurzaam te borgen.

Voor de evaluatie hebben we vier onderdelen uitgewerkt in een evaluatiekader met bijbehorende onderzoeksvragen. Deze onderdelen komen terug in hoofdstuk 3 tot en met 6. Het evaluatiekader gaf richting aan de opzet en uitvoering van de onderzoeksactiviteiten. Het volledige kader is opgenomen in bijlage 1.

Wat onderzochten we?

In deze evaluatie staan vier samenhangende onderdelen centraal:

- Resultaten en meerwaarde
- Het (lerende) proces
- De toekomstige opgave
- Duurzame borging

Deze onderdelen behandelen we in de volgende hoofdstukken:

► **Hoofdstuk 2:**

De start van PONT. Beschrijft de aanleiding, ontwikkeling en inrichting van PONT, zodat de context van de evaluatie duidelijk wordt.

► **Hoofdstuk 3:**

Wat heeft PONT bereikt? (*Resultaten en meerwaarde*). Beschrijft de feitelijke en inhoudelijke opbrengsten van PONT en laat zien in hoeverre het programma heeft bijgedragen aan de twee hoofddoelen. Ook gaan we in op hoe deelnemers aan PONT-activiteiten en andere betrokkenen bij het programma de verschillende programmaonderdelen hebben ervaren.

Te beantwoorden vragen:

- Hoe effectief was het programma? (kennis-organisatiecultuur-infrastructuur)
- Wat droeg bij aan de effectiviteit van het programma?

► **Hoofdstuk 4:**

Hoe heeft PONT gewerkt? (*Het lerende proces*)

Gaat in op ervaringen rond de werkwijze van PONT als lerend programma, de samenwerking en inrichting van het programma en de mate waarin deze aanpak heeft bijgedragen aan het realiseren van de beoogde impact.

Te beantwoorden vragen:

- Hoe functioneerde het lerende karakter?
- Hoe functioneerde de lerende samenwerking met OCW?
- In hoeverre leidde de aanpak tot impact?

► **Hoofdstuk 5:**

Wat vraagt de verdere ontwikkeling?

(*Toekomstige opgave*)

Brengt in beeld waar de ontwikkeling ten opzichte van de hoofddoelen en missie van PONT nu staat en welke vraagstukken aandacht blijven vragen om de ingezette beweging verder te brengen. Het hoofdstuk beschrijft ook welke door PONT opgebouwde kennis, werkwijzen en verbindingen waardevol zijn om te behouden en verder te ontwikkelen.

Te beantwoorden vragen:

- Welke landelijke ontwikkelingen zijn van invloed op de missie van PONT?
- Waar staat de ontwikkeling ten opzichte van de hoofddoelen en wat vraagt nog aandacht om deze verder te brengen?
- Welke behoeften bestaan binnen de publieke sector op verschillende niveaus?

► **Hoofdstuk 6:**

Hoe borgen we de gemaakte voortgang en brengen we de ontwikkeling verder? (*Duurzame borging*)

Werkt uit welke keuzes er zijn om de opgebouwde resultaten en voortgang te borgen en de ingezette ontwikkeling verder te brengen. Daartoe onderscheiden we drie ambitieniveaus, die verschillen in de mate waarin wordt ingezet op het behouden van de opgebouwde basis, het organiseren van verdere doorwerking of structurele inbedding.

Te beantwoorden vragen:

- Welke resultaten en opbrengsten van PONT zijn van belang om duurzaam te borgen?
- Welke ambitieniveaus zijn mogelijk voor het vervolg en wat betekenen deze voor de mate van borging en verdere ontwikkeling?



Beeld: Julian Smink ©

GLYPHS - The Alphabetic Perfume Collection van design studio Autobahn, tijdens een bijeenkomst voor de publieke ontwerp coalitie laaggeletterdheid.

Hoe onderzochten we?

De evaluatie is, net als de aard van het programma, lerend ingestoken

De evaluatie is uitgevoerd als een kwalitatieve, lerende evaluatie. Dit sluit aan op het karakter van PONT dat wordt gekenmerkt door een iteratief proces van *experimenteren*, *reflecteren* en *bijsturen* gedurende de looptijd. Het onderzoek richt zich daarom niet alleen op de behaalde resultaten, maar ook op de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen.

Bij een lerend programma kan doelmatigheid niet op de klassieke manier worden beoordeeld door vooraf vastgestelde activiteiten en KPI's één-op-één af te zetten tegen gerealiseerde resultaten. Vooraf staat immers niet volledig vast welke activiteiten uiteindelijk het meest bijdragen aan de doelen. In deze evaluatie kijken we daarom ook naar de manier waarop PONT gedurende de looptijd de voortgang beoordeelde en inzichten vertaalde naar keuzes over de inzet.

Wij hebben de volgende activiteiten uitgevoerd:

► Documentenstudie

We zijn gestart met een documentenstudie, waarbij we onder andere het programmaplan, Theory of Change, uitvoeringsovereenkomsten, jaarplannen, evaluaties van programmaonderdelen en andere relevante documenten analyseerden. Zo kregen we inzicht in de ontwikkeling van PONT, de keuzes die gedurende het programma zijn gemaakt en de manier waarop het programma zicht heeft opgebouwd en ontwikkeld. Naast deze kwalitatieve studie van documentatie brachten we ook het bereik en de activiteiten van PONT in kaart via een overzichtsplaat 'PONT in cijfers'.

► (Groeps)gesprekken

Om verschillende perspectieven op PONT in beeld te brengen, voerden we zowel individuele als groeps gesprekken. Individueel spraken we met de co-directieleden, enkele programmamleden en

gesprekspartners uit het ontwerpveld, de overheid en vergelijkbare programma's. Daarnaast organiseerden we groeps gesprekken met het programmamteam, impactversterkers, overheidsprofessionals, externe ontwerpers, ontwerpende ambtenaren en het Onderwijsverbond. De gesprekken boden inzicht in de resultaten en werkwijze van PONT, het lerende karakter van het programma en de lessen die gedurende de looptijd zijn opgedaan. Een volledig overzicht van de gesprekspartners is opgenomen in bijlage 2.

► Korte nieuwsbriefuitvraag

Via de nieuwsbrief van PONT vroegen we abonnees van de nieuwsbrief naar de belangrijkste successen en verbeterpunten van het programma en naar kansen voor borging na afloop van PONT. De uitvraag leverde tien reacties op en diende als aanvullende kwalitatieve input voor de evaluatie.

► Toekomstbrieven

Na elk interview vroegen we deelnemers een toekomstbrief aan PONT te schrijven. Hierin blikten zij vooruit op de toekomst van de publieke ontwerp praktijk en beschreven ze welke opbrengsten volgens hen behouden moeten blijven. De brieven vormden een belangrijke bron voor de toekomstige opgave en duurzame borging van het programma.

► De klankbordgroep

In lijn met het lerende en participatieve karakter van PONT, hebben wij de evaluatie ondersteund met een klankbordgroep die driemaal bijeen is gekomen. Deze groep diende als strategische klankbord ter toetsing van bevindingen, draagvlak voor de evaluatie en om vooruit te kijken naar duurzame borging.

In de eerste bijeenkomst betrof de samenstelling de co-directieleden van het programma, waaronder OCW, DDF en CLICKNL. In de twee volgende bijeenkomsten zijn relevante partijen voor de borging aangesloten, waaronder BNO (Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers), NSOB, VNG en collega-overheidsprogramma's, zoals Slagvaardige Overheid, Ambtelijk vakmanschap.

De start van PONT

Het driejarige programma 'De Publieke Ontwerppraktijk' (PONT) is in het leven geroepen om de creatieve industrie te betrekken bij het aanpakken van grote maatschappelijke opgaven en zo de impact daarop te vergroten.





De aanleiding en start van PONT

Coalitieakkoord 2021

‘We betrekken de creatieve industrie bij grote maatschappelijk opgaven.’

Meerjarenbrief van Gunay Uslu | Oud-staatssecretaris Cultuur en Media (2022)

‘Ik wil de kracht van creativiteit beter benutten met het volgende: een programma ontwerpend onderzoek voor een betere en bredere inzet van ontwerp bij complexe opgaven. Zo kunnen we leren van creatieve professionals en gebruik maken van hun kennis en vaardigheden.’

Vertaling naar programma

- ▶ Pilotfase ‘Programma Ontwerpende Aanpak’ (januari 2023 - juli 2023)
- ▶ Indiening programmavoorstel PONT en toekenning subsidie (juli 2023)
- ▶ Officiële lancering van PONT en overdracht aan DDF (oktober 2023)

Figuur 1: visualisatie van proces tot start PONT

In het coalitieakkoord stond dat de creatieve industrie betrokken wordt bij maatschappelijke opgaven

In het coalitieakkoord “Omzien naar elkaar, vooruitkijken naar de toekomst” (2021) van VVD, D66, CDA en ChristenUnie is opgenomen: “We betrekken de creatieve industrie bij grote maatschappelijke opgaven.” Dit voornemen wordt verder onderstreept in de meerjarenbrief Cultuur – De kracht van creativiteit van staatssecretaris van Cultuur en Media, Gunay Uslu (2022). Hierin wordt benadrukt dat creatieve denkracht beter benut kan worden bij het aanpakken van complexe vraagstukken, onder meer via een programma ontwerpend onderzoek dat de kans biedt om te leren van creatieve professionals en hun kennis en vaardigheden in te zetten.

In de pilot hebben professionals met een ontwerpende aanpak de basis voor PONT ontwikkeld

Om concreet invulling te geven aan dit voornemen, heeft OCW aan CLICKNL gevraagd een pilot uit te voeren: het *Programma Ontwerpende Aanpak (POA)*. Deze pilot fungeerde als een kwartiermakende fase: samen met professionals werd verkend wat nodig was om een meerjarig programma rond de ontwerpende aanpak effectief in te richten. Deze fase is in januari 2023 gestart onder regie van CLICKNL.

Aan de pilot namen ruim 600 ontwerpers, overheidsprofessionals en onderzoekers deel. In ontwerp- en dialoogsessies werd verkend hoe een driejarig programma de positieve impact van creatieve denkracht op maatschappelijke vraagstukken zichtbaar kan maken en vergroten. Parallel aan dit proces zijn drie onderzoeken uitgevoerd naar de definitie van een ontwerpende aanpak, andere Nederlandse programma's die de creatieve sector stimuleren en ondersteuning van ontwerp in het buitenland.

¹ CLICKNL is een onafhankelijke verbinder tussen overheden, kennisinstellingen en bedrijven rond maatschappelijke opgaven. Als publiek gefinancierde stichting zonder winstoogmerk werkt ze samen met partners in het kennis- en innovatie-ecosysteem aan kennisontwikkeling, publiek-private samenwerking en innovatie.

‘De innovatieve kracht van de creatieve sector is groot. Creatieve professionals kunnen met hun verbeeldingskracht en expertise een belangrijke bijdrage leveren aan de aanpak van maatschappelijke opgaven. Ik ben blij dat we met PONT aan de slag gaan om de impact van ontwerp te vergroten. En dat we de samenwerking tussen ontwerpers, ambtenaren, bestuurders en andere experts naar een volgende fase brengen.’ – *Gunay Uslu (Oud-staatssecretaris Cultuur en Media, 2022)*²

De pilot laat zien waar de opgaven liggen voor een ontwerpende aanpak in het publieke domein

De pilot maakte zichtbaar dat de potentie van een ontwerpende aanpak groot is, maar dat de toepassing in de praktijk nog beperkt blijft. Werkwijzen binnen de overheid en de ontwerppraktijk sluiten vaak onvoldoende op elkaar aan. Ontwerp wordt veelal tijdelijk en los van reguliere processen ingezet, waardoor de meerwaarde niet volledig wordt benut. Dit leidt tot twee centrale opgaven voor het programma:

- ▶ de creatieve sector³ verder professionaliseren en versterken
- ▶ meer ruimte creëren voor een ontwerpende aanpak binnen het publieke domein

Deze inzichten vormden de basis voor het programma-voorstel *De Publieke Ontwerppraktijk (PONT)*, dat CLICKNL in juli 2023 namens een brede coalitie van partijen uit het ontwerpveld aan OCW aanbood. PONT werd daarin gepositioneerd als een meerjarig, lerend programma dat invulling geeft aan het kabinetsvoornemen, met DDF (Dutch Design Foundation)⁴ als uitvoerende en coördinerende partij. In augustus 2023 kent OCW een subsidie van €9 miljoen toe voor de uitvoering van het driejarige programma PONT.

PONT wordt op 23 oktober 2023 officieel gelanceerd

Tijdens de lancering werd het programma symbolisch overgedragen aan DDF die het programma uitvoert en doorontwikkelt (in samenwerking met CLICKNL en OCW). Hierna werkt het pilotteam vanuit DDF door aan de inrichting en ontwikkeling van het programma, totdat deze het programma in april 2024 overhandigt aan het nieuwe vaste programmateam onder leiding van Nynke Tromp.



Lancering PONT (2023)

Beeld: about.today ©

² CLICKNL: Dutch Design Foundation aan de slag met De Publieke Ontwerppraktijk. (2023, 23 september). CLICKNL. www.clicknl.nl/news/dutch-design-foundation-aan-de-slag-met-de-publieke-ontwerppraktijk/

³ Vanaf hier gebruiken we in dit rapport de term 'ontwerpsector' voor de ontwerpers, ontwerpende ambtenaren en ontwerpbureaus waarop PONT zich richt.

⁴ Dutch Design Foundation (DDF) is een stichting die ontwerpers ondersteunt en verbindt met overheden, bedrijven en andere partners. Vanuit het geloof in het probleemoplossend vermogen van ontwerpers om de wereld een betere plek te maken, biedt DDF een platform, kansen, ondersteuning en publiciteit. Dit is de organisatie achter onder andere Dutch Design Week, Coalitions.



Het doel van PONT

PONT start in 2023 met een geformuleerde visie, missie en doelstellingen

De visie van PONT is het maken van meer zichtbare impact met een ontwerpende aanpak op maatschappelijke vraagstukken. De missie is het realiseren van een ondersteunende en veerkrachtige infrastructuur voor ontwerpgerichte aanpakken. Uit deze visie en missie volgden twee hoofddoelen.

Deze hoofddoelstellingen zijn uitgewerkt in subdoelstellingen, pijlers en hoofdactiviteiten

Dit is uiteengezet in een Theory of Change (ToC)⁵ waarin hoofd- en subdoelen, samen met activiteiten bijdragen aan de beoogde verandering, (zie bijlage 3). De ToC vormt een belangrijk intern kader voor de vorming van het programma en is opgesteld in de pilotfase.

In de loop van het programma is de focus verder aangescherpt. Sinds 2024 richt PONT zich op drie pijlers om de hoofddoelen te bereiken. Deze pijlers worden ook in de externe communicatie als kapstok gebruikt. Deze aanscherping onderstreept het lerende karakter van het programma, wat hieronder nader wordt toegelicht.

TWEE HOOFDDOELEN

- 1. Professionaliseren en emanciperen van de ontwerpsector**
(volwaardige samenwerkingspartner en adviseur van de publieke sector)
- 2. Meer ruimte voor een ontwerpende aanpak**
(binnen de context van de publieke sector)

DRIE PIJLERS OM DE DOELEN TE BEREIKEN⁶

- 1. Het ontwikkelen van kennis en vaardigheden**
- 2. Het beïnvloeden van de organisatiecultuur**
- 3. het bouwen aan een infrastructuur**

⁵ Een Theory of Change (ToC) is een methode om te beschrijven hoe en waarom een gewenste verandering tot stand zou moeten komen.

⁶ **Kennis** – alles wat professionals moeten weten of kunnen bij het realiseren en uitvoeren van een publieke ontwerppraktijk. Betreft het ontwikkelen en verspreiden van kennis, methoden en inzichten over een ontwerpende aanpak.

Organisatiecultuur – alles wat nodig is om een klimaat te scheppen waarbij een publieke ontwerppraktijk gedijt. Betreft het veranderen van denk- en werkwijzen binnen de overheid en creatieve sector, een klimaat creëren waarbinnen een ontwerpende aanpak gedijt.

Infrastructuur – alles waar gebruik van gemaakt kan worden bij het realiseren en uitvoeren van een publieke ontwerppraktijk (zoals methodes, regelingen, tools, etc.). Betreft het creëren van structuren, netwerken en ondersteuning waardoor ontwerpend werken mogelijk wordt.



De inrichting en het lerende karakter van PONT

PONT is ingericht als een lerend programma dat werkt aan de voorwaarden voor een sterkere publieke ontwerppraktijk. De wijze waarop PONT impact wil maken op de hoofddoelen, is uitgewerkt in drie pijlers: kennis, organisatiecultuur en infrastructuur (zie hiervoor).

Wat PONT wil ontwikkelen, is uitgewerkt in vijf samenhangende praktijkelementen. **Wie** PONT wil bereiken, is vertaald naar verschillende doelgroepen binnen de overheid en de ontwerpsector. **Hoe** PONT daaraan werkt, krijgt vorm via de programmaonderdelen.

PONT richt zich op de ontwikkeling van vijf samenhangende praktijkelementen (*wat*)

In de pilotfase zijn in dialoog met de publieke en ontwerpsector behoeften in kaart gebracht op het gebied van kennis, organisatiecultuur en infrastructuur. Deze behoeften zijn vertaald naar vijf samenhangende elementen van een publieke ontwerppraktijk. Deze elementen maken concreet waar in de praktijk verandering nodig is en geven richting aan de inhoudelijke focus van het programma. PONT richt zich op de ontwikkeling van deze elementen en reflecteert periodiek op de invulling en doorontwikkeling ervan.

1. **Ruimte zien**, bieden en vormgeven voor een ontwerpende aanpak bij de overheid: wat is er nodig om meer ontwerpend te kunnen werken in een politiek-bestuurlijke context?
2. **Duiden en communiceren** van de waarde en resultaten van ontwerpend werken aan maatschappelijke vraagstukken: wat is een publieke ontwerppraktijk en waarom is het waardevol? Wat is de waarde van een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke vraagstukken en hoe kan het de overheid helpen transformeren waar nodig?

3. **Starten met een ontwerpende aanpak** in een publieke context: hoe zorg je bij de opstelling van de briefing dat de vraag voldoende open is voor een ontwerpende aanpak? En hoe richt je de rolverdeling tussen opdrachtgever en opdrachtnemer in?
4. **Samenwerken** tussen ontwerp- en overheidsprofessionals: hoe bouw je vertrouwen in samenwerken om de verschillen in ervaring te slechten? Hoe leer je elkaars taal spreken en maak je gebruik van ieders expertise?
5. **Duurzame borging** van lessen en ontwerpinterventies: hoe kunnen we voorbij kleine (vaak gesubsidieerde) projecten, maar trajecten meer systemisch inrichten gericht op opschaling? En hoe kunnen we lessen borgen, zodat anderen er weer op door kunnen bouwen?

De praktijkelementen worden ontwikkeld via verschillende programmaonderdelen (*hoe*)

Binnen de onderstaande typen programmaonderdelen van het programma bouwt PONT aan gedeeld begrip op deze praktijkelementen:

- **Praktijken** (het volgen en versterken van concrete samenwerkingen waarin ontwerpend wordt gewerkt aan maatschappelijke vraagstukken)
 - Hiervoor worden impactversterkers ingezet. Dat zijn professionals die vanuit PONT tijdelijk worden gekoppeld aan beleidsprojecten of programma's die ontwerpend willen werken. Zij ondersteunen in deze functie de inrichting van deze projecten en koppelen opgedane lessen terug naar PONT. Deze kennis en werkwijzen kunnen vervolgens verder worden ontwikkeld en gedeeld.
- **Educatie & reflectie** (met activiteiten zoals, leertrajecten, masterclasses en reflectieve bijeenkomsten voor professionals)
- **Ontwikkelwerkplaats** (ontwikkeling van methoden, tools en werkwijzen)
- **Communicatie & community** (delen van kennis en versterken van het netwerk)

PONT richt zich op verschillende doelgroepen binnen de ontwerpsector en overheid (wie)

Tijdens de pilotfase is in kaart gebracht welke professionals in zowel de ontwerpwereld als het publieke domein werken aan complexe vraagstukken en deze (meer) ontwerpend willen aanpakken. Deze groep is samengevat in de volgende vijf typen, die de belangrijkste doelgroepen van het programma vormen.

Belangrijkste doelgroepen

1. **De autonoom ontwerper** – werkt vanuit eigen motivatie en zoekt aansluiting bij maatschappelijke vraagstukken
2. **De ontwerper in opdracht** – werkt vanuit een bureau en past ontwerp toe in samenwerking met opdrachtgevers
3. **De ontwerper binnen de overheid**⁷ – zet ontwerp in binnen een publieke organisatie
4. **De opdrachtgever binnen de overheid** – initieert en begeleidt ontwerptrajecten
5. **De leidinggevende binnen de overheid** – creëert (of beperkt) ruimte voor een ontwerpende aanpak

Deze indeling is een vereenvoudiging van de werkelijkheid, maar dient te helpen om inzicht te krijgen in de verschillende rollen, behoeften en uitdagingen binnen de publieke ontwerppraktijk.

PONT is ingericht als leerinfrastructuur die zich ontwikkelt op basis van praktijkinzichten

Het programma is gebaseerd op een lerend en reflectief studiomodel van Studio Olafur Elíasson⁸, bestaande uit vijf samenhangende onderdelen: *de Praktijk, de School, de Werkplaats, het Plein en de Tempel*. Deze onderdelen informeren, inspireren en versterken elkaar. Samen bieden zij een infrastructuur waarbinnen kan worden geleerd, gemaakt, gereflecteerd, gedeeld en verdiept.

In het programmavoorstel⁹ werd PONT gepositioneerd rond de vraag hoe ontwerp en publieke sector beter kunnen samenwerken aan complexe maatschappelijke transitieopgaven. Daarbij werd benadrukt dat nog niet vooraf vaststond welke modellen, processen, kennis en betrokkenheid precies nodig waren om de brug te slaan tussen de publieke sector en de ontwerpwereld.

De aard van de opgave vroeg daarom om een programma dat gaandeweg kon leren, bijsturen en ontwikkelen. PONT is daarmee lerend ingericht om via verschillende activiteiten voortdurend te onderzoeken welke aanpak het meest bijdraagt aan de beoogde verandering.

Dit lerende karakter komt op twee manieren terug in de inrichting van het programma. Ten eerste faciliteert PONT collectief leren tussen ontwerpers, ontwerpende ambtenaren, overheidsprofessionals, kennisinstellingen en andere betrokkenen. Praktijken worden gevolgd, onder meer via impactversterkers, om te leren hoe een ontwerpende aanpak kan bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Daarnaast organiseert PONT leerbijeenkomsten en reflectieve activiteiten, ontwikkelt het programma methoden en tools en worden inzichten gedeeld via publicaties en events. Zo wordt gebouwd aan een learning community rond publieke ontwerp-praktijken.

Ten tweede is reflectie en bijsturing onderdeel van de programmaorganisatie. PONT reflecteert periodiek op de voortgang en op de mate waarin activiteiten bijdragen aan de doelstellingen. Dat gebeurt via strategische overleggen, interne reflectiemomenten binnen het programmateam, evaluaties van activiteiten en afstemming tussen DDF, OCW en CLICKNL. Daarnaast brengt het PONT Collectief externe perspectieven in. Dit collectief bestaat uit ervaren professionals uit de publieke en ontwerpsector met een stevige positie in hun werkveld. Zij denken mee over de ontwikkeling van het programma, bieden reflectie en zetten waar nodig hun netwerk en invloed in. Daarmee brengen zij externe perspectieven in en helpen zij om inzichten uit het programma te duiden en te versterken.

Het lerende model werkte door in de governance van PONT

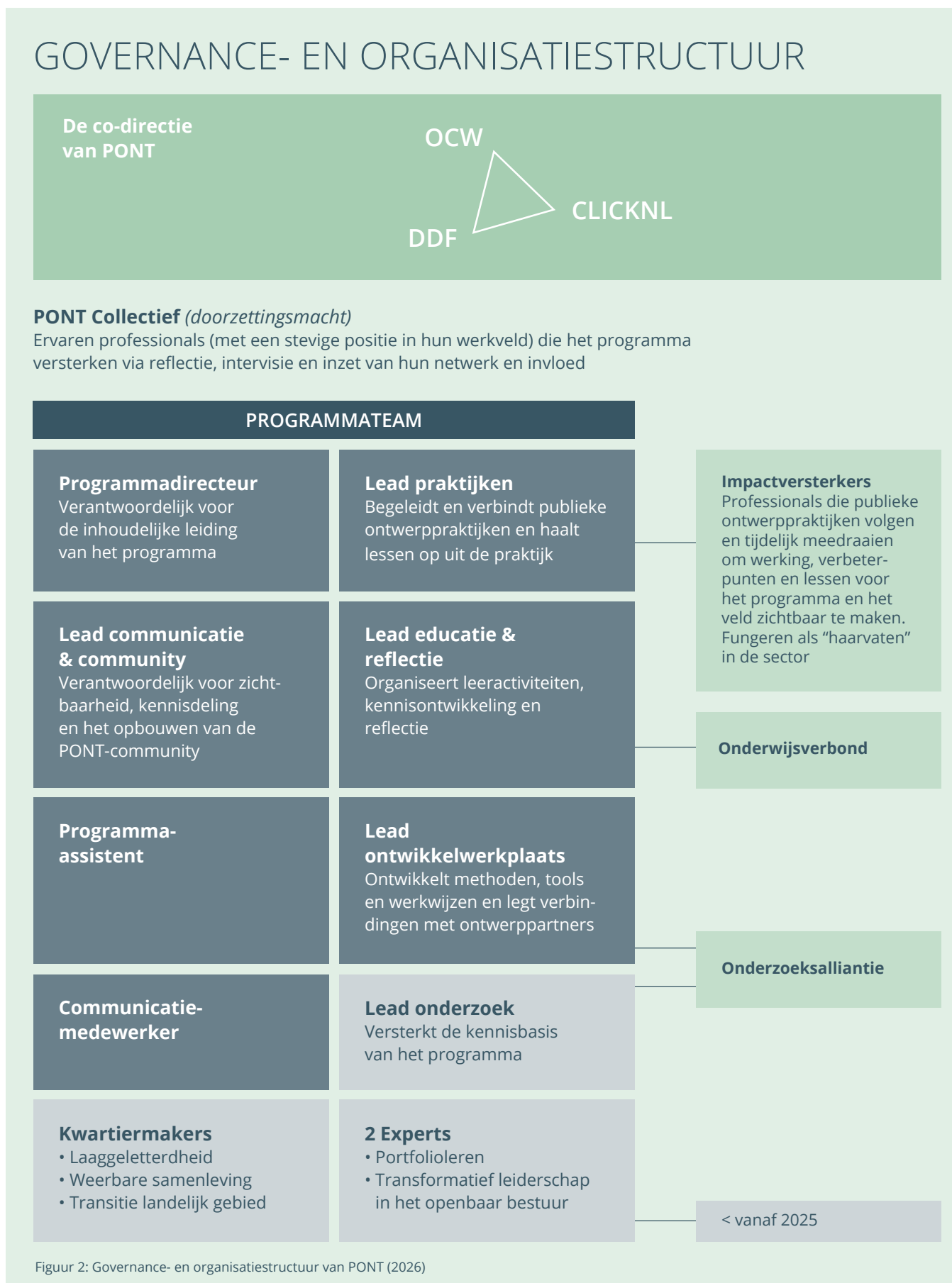
In het programmavoorstel is het lerende model vertaald naar de governance en organisatie van PONT. De programmaonderdelen Educatie & reflectie, Praktijken, Ontwikkelwerkplaats en Communicatie & community sloten aan bij de vijf oorspronkelijke onderdelen van het studiomodel: Praktijk, School, Werkplaats, Plein en Tempel. Daarmee functioneerde het model intern als ordeningsprincipe voor rollen en programmaonderdelen.

⁷ In dit evaluatierapport gebruiken we de term 'ontwerpende ambtenaar' voor ontwerpers die binnen de overheid werkzaam zijn.

⁸ The Transdisciplinary Studio, Alex Coles, Sternberg Press (2012)

⁹ Programmavoorstel PONT (2023)

De huidige governance- en organisatiestructuur van PONT is weergegeven in Figuur 2.



Figuur 2: Governance- en organisatiestructuur van PONT (2026)



De co-directie van PONT

DDF, OCW en CLICKNL zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor sturing op PONT

De driehoek in de figuur 2 geeft de samenwerking weer tussen DDF, OCW en CLICKNL.

Deze partijen vormen samen de co-directie en zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de strategische sturing, afstemming en doorontwikkeling van het programma.

Opdrachtgeverschap en subsidieverstrekker (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap)

Opdrachtgever en subsidieverstrekker. Daarnaast actief betrokken als samenwerkingspartner, onder andere via deelname aan overlegstructuren en het inzetten van haar netwerk. OCW draagt bij door verbindingen te leggen met onder andere overheden, adviesraden en departement en door ruimte te creëren voor de toepassing van een ontwerpende aanpak binnen de overheid. Bijvoorbeeld door het toepassen van ontwerp in eigen projecten en programma's, en het bijdragen aan de doorontwikkeling van instrumenten zoals het Beleidskompas.

Uitvoering en coördinatie (Dutch Design Foundation)

Uitvoerende organisatie en coördinator van PONT. Verantwoordelijk voor het programmamanagement, de dagelijkse uitvoering, inzet van externe partijen en het organiseren van overleg met OCW en het PONT Collectief.

Initiatiefnemer en medeontwikkelaar (CLICKNL)

Fungeert als strategisch sparringpartner voor DDF en stuurt op hoofdlijnen mee via strategisch overleg. Brengt expertise in op het gebied van kennis en innovatie en verbindt PONT met kennisinstellingen en financiers.

Wat heeft PONT bereikt?

In dit hoofdstuk beschrijven we wat PONT heeft bereikt. We starten met PONT in cijfers: een feitelijk overzicht van de activiteiten, het bereik en de deelnemers. Daarna beschrijven we de inhoudelijke opbrengsten van PONT in relatie tot de twee hoofddoelen: het professionaliseren en emanciperen van de ontwerpsector, en het creëren van meer ruimte voor een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector. Daarbij gaan we ook in op overkoepelende opbrengsten. Het hoofdstuk sluit af met conclusies over wat PONT heeft opgeleverd en waar de belangrijkste beperkingen liggen.



Beeld: about.today ©

PONT in cijfers

De volgende pagina's brengen de activiteiten, het bereik en de deelnemers van PONT in beeld. Voorafgaand aan deze overzichtsplaten duiden we een aantal ontwikkelingen die uit de cijfers naar voren komen. De cijfers bieden context voor de inhoudelijke opbrengsten die in de daaropvolgende paragraaf worden beschreven.

Het bereik van PONT groeide mee met de ontwikkeling van het programma

Het bereik van PONT nam gedurende de looptijd zichtbaar toe. De groep die bijdroeg aan het ophalen, inbrengen en delen van lessen om gedurende het programma te leren, groeide van 517 deelnemers in 2024 naar 1.078 in 2025¹⁰. Deze groep bestond onder meer uit professionals die actief waren in publieke ontwerppraktijken en onderdeel zijn van het Onderwijsverbond en de Onderzoeksalliantie. Binnen deze groep nam het aantal professionals dat actief was in publieke ontwerppraktijken toe van 403 naar 1.006. In totaal volgde PONT 17 ontwerppraktijken gedurende de looptijd, waarvan 11 in 2025 actief werden gevolgd en versterkt. De totaalcijfers over de gehele programmaperiode laten daarnaast een groot bereik zien van kennisproducten, evenementen en online kanalen (zie *PONT in cijfers*).

Deze ontwikkeling sluit aan bij de lerende ontwikkeling van het programma. In 2024 lag de nadruk op het opbouwen van het programma, het creëren van zichtbaarheid en het leren van publieke ontwerppraktijken.

In 2025 verschoof de focus naar het organiseren van leren, het bundelen en delen van kennis en het voorbereiden van grotere ontwikkelpraktijken. In 2026 lag de nadruk vervolgens op het valideren van kennis in portfoliopraktijken (later Publieke Ontwerp Coalities), het verbinden van het ontwikkelde aanbod en het versterken van samenwerking en gedeeld eigenaarschap met het oog op borging. De ontwikkeling van het bereik laat zien dat de inzet gedurende de looptijd meebewoog met deze verschillende fasen van het programma.

De deelnemersdata laten zien dat PONT zowel de ontwerpsector als de overheid bereikte. Bijna de helft van de deelnemers werkte binnen een overheidsorganisatie. De meeste deelnemers waren al bekend met een ontwerpende aanpak of pasten deze zelf toe. Dat is deels te verklaren doordat deelname aan activiteiten vaak al enige interesse in of bekendheid met de aanpak veronderstelt. Tegelijkertijd werden opdrachtgevers in mindere mate bereikt, die juist van belang zijn voor het behalen van de doelstellingen.

'Door PONT is een lerende publieke ontwerpcommunity ontstaan: nieuwe verbindingen tussen ontwerpers en overheid, en binnen beide werelden onderling, verdiepte samenwerkingen en andere rollen tot initiatieven die we vooraf niet hadden kunnen bedenken. Professionals maken de overstap naar de publieke sector, programma's worden ontwerpend ingericht, bureaus verenigen zich en coalities ontstaan. Het zijn allemaal uitingen van dezelfde beweging.' – *Toekomstbrief*

¹⁰ PONT jaarplannen 2024, 2025, 2026

11

tools ontwikkeld

**Waaronder:**

- > Omgaan met frictie
- > Ontwerpruimte in kaart
- > Lexicon voor ontwerpwoorden in de publieke sector
- > Bestendigen van samenwerkingen
- > Innovatie inkopen bij de overheid
- > Gespreksstarters voor een goede samenwerking

» **7.800**
downloads**10**publicaties
uitgebracht**Waaronder:**

- > Publicatie 'Ontwerper Ontmoet Publieke Zaak (NSOB)'
- > Artikel en publicatie 'Toekomstdenken'
- > Essay 'Starten met een ontwerpende aanpak in een publieke context'
- > Essay 'Samenwerken tussen ontwerp- en overheids-professionals'

» **6.700**
downloads» **1.750**
besteld en
uitgedeeld**41**

video's ontwikkeld

**Waaronder:**

- > PONT Online Colleges,
- > Online leertraject,
- > Case-video's van succesverhalen zoals:
 - 'Amsterdam Schoon, Heel, Veilig' Als stapsgewijze ontwerpende aanpak voor een schoner Nieuw-West.
 - 'WTF???' Hoe een ontwerp-aanpak jongeren helpt onlineseksueel misbruik bespreekbaar te maken.

» **8.600**
weergaven**18.000** bezoekers
aan de twee exposities
op Dutch Design Week(waar de kracht van ontwerp voor
maatschappelijke vraagstukken werd belicht)**2.726** unieke deelnemers
aan fysieke evenementen
(op externe evenementen, op onder andere
Dutch Design Week en van NSOB)**445.000** unieke
weergaven op LinkedIn
(6.400 volgers op LinkedIn)**52.000** unieke
websitebezoekers en
433.000 paginaweergaven± **3.500**
nieuwsbriefabonnees

Tenzij anders vermeld, hebben de cijfers betrekking op de periode vanaf de start van PONT t/m 7 juli 2026.

Met een breed aanbod aan *leer- en kennisactiviteiten* hielp PONT ontwerpers en ambtenaren om samen te leren en hun praktijk te versterken, zoals:

Boekenclubs

7 reeksen met 4 bijeenkomsten per reeks, waarvan 'Onderzoekend Samenwerken' het best bezocht werd

Masterclasses

9 masterclasses, zoals 'Borgen', 'Verborgene regels' en 'Beyond Projects' over duurzame implementatie van ontwerp'

Onderzoeken

Verbinding met 32 onderzoekers via onderzoeksalliantie

Workshops

6 workshops, waarbij 'Vaktaal of Vaagtaal' het best bezocht werd

Host of Spreker

Op ten minste 24 externe inspiratiebijeenkomsten bijgedragen als

Gemiddeld bereik is 50 mensen per keer (zoals bij de IND, RVO, Rijks Innovatie Community)

Leertrajecten

57 fysieke bijeenkomsten. PONT heeft hierin samengewerkt met de NSOB, VNG, ABD en Leer & Ontwikkelplein van OCW/SZW/VWS

Verbinding met 39 opleiders via het Onderwijs-verbond

4 bijeenkomsten en deelnemers vanuit 18 opleidingen, variërend in: BA-minor BA, MA, MBO, Post-MBO, Post-HBO

Volgen en versterken van 17 geselecteerde publieke ontwerp-praktijken

Intervisie

Veilige leeromgeving waarin deelnemers met een intervisieleider reflecteren op hun rol, werkwijze en samenwerking (11 intervisiegroepen)

Betekendagen

4 bijeenkomsten over waardeconflicten, zoals verantwoordelijkheid vs. aansprakelijkheid en rechtvaardigheid vs. rechtmatigheid.



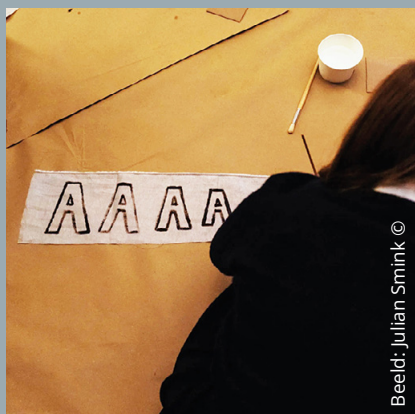
Beeld: Annick Mooij ©

Meeste deelnemers bereikt via:

masterclasses
431
betekendagen
232
boekenclubs
229

Tenzij anders vermeld, hebben de cijfers betrekking op de periode vanaf de start van PONT t/m 7 juli 2026.

In 2026 zijn drie Publieke Ontwerp Coalities opgestart



Beeld: Julian Smink ©

Laag-geletterdheid als maatschappelijke realiteit

Betrokken partijen:
Stichting Lezen en Schrijven, VNG, Divosa, MBO Raad, Nederlandse Raad voor Training en Opleiding, Stichting ABC, KB nationale bibliotheek, VOB, SPN, Sociaal Werk Nederland, Het Begint met Taal, Expertisepunt Basisvaardigheden, Alliantie Digitaal Samenleven, OCW en Yellowchess

Samen bouwen aan een weerbare samenleving

Betrokken partijen:
VNG, The Niteshop, LSA Bewoners, Nederlands Instituut voor Publieke Veiligheid, De Waag, Wijkvereniging Ermelo-West, Ministerie van Justitie en Veiligheid, Fontys Hogeschool, Muzus, Het Rode Kruis, Stadsoase Spinozahof, Leiden Weerbaar, Bruishuis Arnhem, BZK, Buro Brand, Reframing Studio, Lady Penelope, Better Social Design, Gemeente Sud-West, Fryslan & Bruggenbouwers, NPLV Woensel-Zuid, gemeente Eindhoven, Veiligheidsregio & We are Social Rebels en De Schuur Hengstdijk



Beeld: Julian Smink ©



Beeld: Lisanne Lemink ©

Nieuw samenspel in de transitie landelijk gebied

Betrokken partijen:
LVVN, VRO, RVO, Rli, Caring Farmers, De Groene Metropoolregio, Via Natura, KWR, Waterschap Vallei & Veluwe, Drieslag, &flux, tini studio, LOLA Landscape Architecten en Protopia

Dit zijn samenwerkingen waarin meerdere partijen ontwerpend werken aan dezelfde maatschappelijke opgave. Daarmee vormen ze een **borgingsstrategie** voor PONT: kennis, netwerken en werkwijzen worden toegepast en doorontwikkeld in de praktijk. (De coalities zijn nog in ontwikkeling, dus het aantal betrokken partijen groeit nog steeds)

PONT heeft met name **ontwerpers en overheidsprofessionals met relevante werkervaring** die al (deels) werken met de ontwerpende aanpak bereikt.



WIE ZIJN DE DEELNEMERS? ¹

51%

is
ontwerper

9%

is opdracht-
gever en werkt
samen met
ontwerpers

22%

is geen
professioneel
ontwerper, maar
zet wel een
ontwerpende
aanpak in

17%

heeft nog
geen ervaring
met een
ontwerpende
aanpak

HOEVEEL ERVARING HEBBEN ZE IN HET WERKEN MET EEN ONTWERPENDE AANPAK? ²

48%

meer dan 10 jaar
relevante
werkervaring

24%

5 tot 10 jaar
relevante
werkervaring

28%

minder dan 5 jaar
relevante
werkervaring

WAAR WERKEN ZE? ³

44%

werkt bij een
overheids-
organisatie

17%

werkt bij een
ontwerp-
bureau

15%

is zelfstandig
ondernemer of
freelancer

24%

valt in een
andere
categorie

Deze pagina laat zien wie PONT heeft bereikt via 47 evenementen (leer- en kennisactiviteiten en workshops) die tussen de start van PONT en maart 2026 plaatsvonden. De cijfers zijn gebaseerd op de registratieformulieren van deze evenementen.

Op basis van ca.:

¹ 2.500 bruikbare antwoorden

² 2.900 bruikbare antwoorden

³ 2.800 bruikbare antwoorden



Beeld: Julian Smink ©

Opbrengsten van PONT in relatie tot de hoofddoelen

In deze paragraaf beschrijven we de inhoudelijke opbrengsten van PONT langs de twee hoofddoelen van het programma. Daarbij kijken we ook naar de drie pijlers waarlangs PONT aan deze doelen heeft gewerkt: kennis, organisatiecultuur en infrastructuur.

Hoofddoel 1: Professionaliseren en emanciperen van de ontwerpsector (volwaardige samenwerkingspartner en adviseur van de publieke sector)

PONT faciliteerde ontmoeting, netwerkvorming en samenwerking tussen ontwerpers

Ontwerpers geven aan dat bijeenkomsten, zowel digitaal als online georganiseerd door PONT, hielpen om elkaar te ontmoeten en relaties op te bouwen met andere ontwerpers, (ontwerpde) ambtenaren, kennisinstellingen en publieke opdrachtgevers. Het netwerk weet elkaar inmiddels te vinden en zoekt elkaar actief op.

Verschillende ontwerpers spraken over een “clubhuis-gevoel” als referentie aan een gevoel van gemeenschap waarin mensen elkaar makkelijker vonden, samenwerkingen ontstonden en kennis werd gedeeld. Doordat veel mensen uit het veld zelf bijdroegen aan activiteiten en kennisontwikkeling, werd PONT ervaren als iets dat niet alleen vóór de sector, maar ook mét de sector werd opgebouwd. Daarmee bracht PONT ook een actieve community tot stand waarin professionals gezamenlijk leerden en zich verder professionaliseerden. Bijzonder detail hierbij is dat dit PONT lukte zonder een vaste fysieke standplaats.

Daarnaast worden er ook “bijeffecten” beschreven die PONT niet direct zelf organiseerde, maar waarvoor het programma wel mede de aanleiding vormde. Een voorbeeld daarvan is het netwerk van ontwerpende ambtenaren, dat ontstond nadat een aantal ontwerpende ambtenaren elkaar tijdens een van de eerste PONT-bijeenkomsten ontmoette en daarna zelf contact hield en een netwerk opzette. Ook bij sociaal ontwerp bureaus zijn dergelijke bij-effecten zichtbaar. Zo hebben sommige bureaus zich naar aanleiding van PONT verenigd. Daarnaast hebben bureaus de door PONT ontwikkelde taal en het narratief over de ontwerpende aanpak overgenomen in de manier waarop zij deze aanpak positioneren.

‘Je valt net buiten de bestaande plaatjes: geen standaard ambtenaar en geen standaard ontwerper.’ – Gesprekspartner, ontwerpende ambtenaar

‘De term ‘Ontwerpde aanpak’ wordt herkend en gebruikt, zowel binnen de ontwerpwereld als binnen de overheid. Daarmee is een belangrijke eerste stap gezet in het anders denken en handelen rondom complexe maatschappelijke vraagstukken.’ – Toekomstbrief

PONT hielp ontwerpers om de publieke context beter te begrijpen (pijler: kennis)

Ontwerpers geven aan dat activiteiten van PONT, zoals leertrajecten, bijeenkomsten en praktijkervaringen, bijdroegen aan een beter begrip van de overheid en de politiek-bestuurlijke context. Het leertraject Openbaar Bestuur voor ontwerpers werd meermaals als goed voorbeeld genoemd. Ontwerpers gaven aan dat zij daardoor “meer empathisch naar de publieke sector” kijken en beter leerden omgaan met bestuurlijke dynamiek en politieke besluitvorming. Ontwerpers geven aan dat dit hen helpt in het contact met opdrachtgevers en het effectiever uitvoeren van opdrachten.

PONT heeft bijgedragen aan meer gedeelde taal over een ontwerpde aanpak

(pijler: kennis)

Voor de start van PONT bestonden veel verschillende perspectieven over wat een ontwerpde aanpak is. Daarnaast was een ontwerpde aanpak voor veel overheidsprofessionals een onbekend begrip. PONT heeft bijgedragen aan een meer uniform beeld hiervan binnen de ontwerpsector en daarmee een consistentere en krachtigere beeld richting de overheid. Door vaker te spreken over ‘een ontwerpde aanpak’ als overkoepelend begrip voor verschillende methodieken, principes en werkwijzen, nam de herkenbaarheid in terminologie toe. Via onder meer de vier ontwerpcompetenties, essays, leerproducten en praktijkvoorbeelden ontstond meer begrip over wat een ontwerpde aanpak inhoudt en welke randvoorwaarden nodig zijn om deze effectief toe te passen binnen publieke organisaties.

De taal en positionering van PONT sloten onvoldoende aan bij alle doelgroepen

In de beginfase lag de nadruk in taal en framing relatief sterk op externe ontwerpers. De taal van PONT werd door sommige respondenten, met name overheidsprofessionals, als abstract, wetenschappelijk, insidergericht of sterk ontwerpgericht ervaren. Daarnaast lag bij de start in de framing relatief veel nadruk op “ontwerpers”, waardoor niet alle ontwerpde ambtenaren zich expliciet aangesproken voelden in het aanbod. Zij kennen zowel de ontwerptaal als de politiek-bestuurlijke context al, en zoeken vooral steun bij het creëren van ruimte, mandaat en legitimiteit voor een ontwerpde aanpak binnen hun organisatie. En hebben zij bovendien een belangrijke rol te spelen bij het bouwen van de brug tussen een ontwerpde aanpak en publieke organisaties. Dit verschil in framing was overigens niet zichtbaar in de deelname aan activiteiten, waar zowel externe ontwerpers als ontwerpde ambtenaren vertegenwoordigd waren.



Selectie van kennisproducten van PONT op de expositie van Dutch Design Week (2025)

PONT versterkte de positionering van ontwerpers richting publieke opdrachtgevers

(pijler: organisatiecultuur)

De gedeelde taal en kennis die via PONT zijn ontwikkeld, hielpen om de meerwaarde van een ontwerpende aanpak beter uit te leggen en bespreekbaar te maken binnen publieke organisaties. Ontwerpers beschrijven PONT als een faciliterende partij die hielp om ontwerp en ontwerpers zichtbaar te maken en serieuzer genomen te krijgen binnen publieke organisaties. Die invloed werd niet altijd direct binnen hele organisaties gevoeld. Een ontwerpende ambtenaar gaf bijvoorbeeld aan dat binnen de eigen organisatie vrijwel niemand buiten de ontwerpers direct met PONT bezig was. De betekenis van PONT werd voor deze groep vooral indirect ervaren: als steun in de rug voor ontwerpers die binnen hun organisatie ruimte proberen te maken voor ontwerpende manieren van werken.

Tegelijkertijd heeft PONT in concrete gevallen zichtbaar bijgedragen aan het creëren van de randvoorwaarden binnen publieke organisaties voor een ontwerpende aanpak. PONT heeft een belangrijke rol gespeeld bij het verkrijgen van budget voor trajecten met een ontwerpende aanpak, het overtuigen van een programmamanager van de meerwaarde van een ontwerpende aanpak, het begeleiden van een aanbesteding en het toelichten aan het management over hoe een ontwerpende aanpak voor verschillende trajecten ingezet kan worden. Deze ondersteuning werd door gesprekspartners ervaren als behulpzaam. Met name het actief meenemen van management en het creëren van legitimiteit voor ontwerp werd als waardevol benoemd.

De positie van ontwerpers binnen publieke opgaven is versterkt, maar die van volwaardige samenwerkingspartner en strategisch adviseur is nog niet vanzelfsprekend (pijler: organisatiecultuur)

Ontwerpers geven aan dat hun positie binnen de overheid duidelijk in ontwikkeling is. Zij zien meer ontwerpers binnen publieke organisaties en meer aandacht voor ontwerp in beleid en uitvoering. Tegelijkertijd worden ontwerpers nog niet altijd als volwaardige samenwerkingspartner of strategisch adviseur betrokken bij publieke opgaven. Een ontwerpende aanpak wordt nog regelmatig ingezet voor een specifiek onderdeel van een traject, bijvoorbeeld participatie, klantcontact of het ophalen van perspectieven. Ontwerpers worden minder vaak vroegtijdig betrokken bij het formuleren en duiden van de opgave of bij strategische keuzes. Daardoor wordt de potentiële bijdrage van een ontwerpende aanpak aan maatschappelijke opgaven nog niet ten volste benut. Daarvoor zijn onder meer vroegtijdige betrokkenheid, passend opdrachtgeverschap, mandaat, budget en ruimte binnen besluitvormings- en werkprocessen nodig.

'Het netwerk dat PONT 3 jaar lang heeft gecreëerd weet elkaar te vinden en zoekt elkaar actief op.' – *Toekomstbrief*

De evaluatie laat drie uitdagingen voor de professionalisering van de ontwerpsector zien

(pijlers: kennis en infrastructuur)

- **De opgebouwde kennis over publieke ontwerp-praktijken is nog beperkt duurzaam verankerd.** PONT heeft bijgedragen aan kennisontwikkeling bij de huidige generatie ontwerpers en betrokken overheids-professionals. De uitdaging is om deze kennis ook op langere termijn te behouden, verder te ontwikkelen en toegankelijk te maken voor nieuwe generaties ontwerpers en overheidsprofessionals. Onderwijs kan hierin een rol spelen, zowel binnen ontwerpopleidingen als binnen bestuurskundige en andere opleidingen gericht op de publieke sector, maar is niet de enige mogelijke route. Zo kunnen toekomstige ontwerpers en overheids-professionals eerder vertrouwd raken met elkaars taal, context en werkwijzen.
- **Ontwerpers hebben nog niet altijd voldoende kennis en ervaring van de publieke context.** In gesprekken wordt benoemd dat ontwerpers soms nog onvoldoende zicht hebben op het krachtenveld waarin publieke opdrachtgevers werken, of op wat nodig is om binnen beleid, uitvoering en management daadwerkelijk beweging te organiseren. Een ontwerpende aanpak kan niet los van de publieke context worden ingezet, maar vraagt om samenwerking met andere disciplines, professioneel opdrachtgeverschap, passend leiderschap en executiekracht. PONT heeft bijgedragen aan meer kennis en begrip hiervan. De uitdaging blijft om kennis van de ontwerpende aanpak en kennis en ervaring van de publieke context sterker met elkaar te verbinden.
- **Het organiserend vermogen van de ontwerpsector blijft een aandachtspunt.** Dat hangt mede samen met de structuur van de sector, waarin veel kleine bureaus en zelfstandigen werken en vaak beperkte financiële ruimte is voor gezamenlijke activiteiten naast het primaire werk. Tegelijkertijd is het organiserend vermogen de afgelopen jaren mede door beleidsprogramma's en netwerken versterkt. PONT heeft bijgedragen aan de onderlinge verbinding, specifiek rond publieke ontwerppraktijken. Met het wegvallen van PONT bestaat het risico dat deze verbindingen minder vanzelfsprekend worden voortgezet. De uitdaging is hoe deze organiserende functies en opgebouwde verbindingen na PONT kunnen worden voortgezet. Dat hoeft niet direct te betekenen dat de sector dit volledig zelfstandig organiseert; ook structurele ondersteuning kan daarbij een rol spelen.

Hoofddoel 2: Meer ruimte voor een ontwerpende aanpak (binnen de context van de publieke sector)

PONT droeg bij aan een strategischere positie van een ontwerpende aanpak binnen de overheid (pijler: organisatiecultuur)

Het merendeel van de gesproken overheidsprofessionals geeft aan dat PONT heeft bijgedragen aan meer zichtbaarheid en legitimiteit van een ontwerpende aanpak binnen publieke organisaties. Zij verwijzen daarbij naar verschillende evenementen voor overheidsprofessionals waar PONT heeft gesproken, leertrajecten en de zichtbaarheid van PONT tijdens onder andere Dutch Design Week. Ook zijn er veel gesprekken gevoerd door met name de programmamanager op directie-, SG-niveau. Deze gesprekken droegen eraan bij dat ontwerpende manieren van werken hoger op de agenda kwamen. In de vorm van een programma kon een ontwerpende aanpak op dit niveau bovendien steviger worden gepositioneerd dan individuele ontwerpers, binnen of buiten de overheid, eerder konden doen.

Enkele gesproken overheidsprofessionals en programma-teamleden geven daarnaast aan dat een ontwerpende aanpak binnen publieke organisaties vaker als strategische expertise werd gezien en minder uitsluitend als vormgeving, participatie-instrument of eenvoudige design thinking-methodiek.

'Het PONT-team en de impactversterkers worden goed gevonden en nog regelmatig gevraagd om mee te denken, te spreken op een event of een masterclass te verzorgen. Voor aanvullende vragen over een ontwerpende aanpak weten mensen hen goed te vinden.' – Toekomstbrief

De vier ontwerpcompetenties hielpen om beter uit te leggen wat een ontwerpende aanpak inhoudt en welke waarde deze kan hebben bij maatschappelijke opgaven. Ook hielp PONT een "bubbel" doorbreken en maakte zichtbaar dat meerdere departementen en bestuursniveaus (gemeente, provincies en waterschappen) met een ontwerpende aanpak bezig zijn.



PONT-expositie op Dutch Design Week (2024)



PONT-expositie op Dutch Design Week (2025)

ONT&AMBT

LEREN BETER
SAMEN WERKEN



Illustratie: Fides Lapidaire

PONT bood ruimte om een ontwerpende aanpak te ervaren, toe te passen en erop te reflecteren (pijlers: kennis en organisatiecultuur)

Gesprekspartners waarden dat PONT tijd, ruimte en middelen bood om te leren over de samenwerking tussen ontwerpers en publieke organisaties, en over wat nodig is om een ontwerpende aanpak goed te laten werken in publieke contexten. Juist omdat hier in reguliere publieke processen vaak weinig plek voor is. Die ruimte ontstond in workshops, leertrajecten, kennisbijeenkomsten, praktijken en ontwerpcoalities waarin ontwerpers, overheidsprofessionals, opdrachtgevers en andere deelnemers samenwerkten aan maatschappelijke opgaven.

Volgens gesproken overheidsprofessionals hielp PONT niet alleen om een ontwerpende aanpak uit te leggen, maar ook om deze in de praktijk te ervaren. Juist dat zelf ervaren werd als belangrijk benoemd, omdat het hielp om begrip en ruimte binnen organisaties te creëren. In praktijken en bijeenkomsten werd zichtbaar welke stappen nodig zijn, wat een ontwerpende aanpak kan opleveren en waar deze schuurt met reguliere publieke processen. Deze ruimte om de aanpak in de praktijk te ervaren en daarop te reflecteren, sluit aan bij het lerende karakter van PONT (zie hoofdstuk 4).

PONT heeft benodigde randvoorwaarden voor een ontwerpende aanpak zichtbaar gemaakt (pijlers: kennis en infrastructuur)

Verschillende gesprekspartners geven aan dat PONT inzichtelijk heeft gemaakt welke randvoorwaarden nodig zijn om een ontwerpende aanpak binnen publieke organisaties effectief toe te passen. Het programma maakte duidelijk dat ruimte voor ontwerp niet vanzelf ontstaat, maar vraagt om onder andere passend opdrachtgeverschap, voldoende experimenteerruimte, tijd voor analyse en reflectie, passende inkoop, goede samenwerking en governance die ruimte laat voor een iteratief proces (figuur 2, p.16).

Volgens gesprekspartners werden deze randvoorwaarden door activiteiten van PONT concreter zichtbaar en beter bespreekbaar. Zo worden de inkoopgids en publicaties over de vier kerncompetenties of essay over Samenwerken tussen ontwerp- en overheidsprofessionals als voorbeelden van producten die taal gaven aan bestaande knelpunten rond samenwerking, opdrachtverlening en inkoop van een ontwerpende aanpak. Ook masterclasses en kennisbijeenkomsten hielpen om praktijklessen te expliciteren en te bespreken met ontwerpers, overheidsprofessionals, opdrachtgevers en andere deelnemers.

Het lerende karakter van PONT speelde hierin een belangrijke rol. Lessen uit praktijken werden opgehaald, besproken en vertaald naar kennisproducten, bijeenkomsten en nieuwe gesprekken in het netwerk. Daardoor bleef het niet bij losse voorbeelden, maar ontstond meer gedeelde kennis over wat nodig is om een ontwerpende aanpak beter te laten landen binnen publieke organisaties. Hierover meer in hoofdstuk 4.

‘De ruimte die PONT gerealiseerd om als praktijk ook op reflexief niveau te ontwikkelen mag absoluut niet verdwijnen. Nooit, nergens, is ruimte om te reflecteren op een praktijk op het niveau waarop PONT dat heeft kunnen doen – de overheid wordt gestuurd door de waan van de dag, en ontwerpers moeten zich beperken tot waar ‘opdrachtgevers’ voor willen betalen.’

– Toekomstbrief



Traject VNG X PONT bijeenkomst

Structurele inbedding is beperkt gelukt door ontbrekende systeemcondities

(pijlers: organisatiecultuur en infrastructuur)

Hoewel PONT heeft bijgedragen aan zichtbaarheid, legitimiteit en praktijkontwikkeling van een ontwerpende aanpak, geven gesproken overheidsprofessionals aan dat de toepassing ervan nog onvoldoende structureel verankerd is binnen publieke organisaties. De inzet is vaak nog ad hoc van karakter en afhankelijk van individuele pioniers, tijdelijke programmaruimte, informele netwerken, externe inhuur en losse trajecten. Daardoor bestaat het risico dat opgebouwde kennis en werkwijzen niet duurzaam in organisaties landen.

De positie van ontwerpende ambtenaren illustreert deze kwetsbaarheid. Zij worden gezien als belangrijke bruggenbouwers tussen een ontwerpende aanpak en publieke organisaties, maar hun rol is vaak niet formeel geborgd in functiehuisen, teams of organisatieprocessen. Daardoor blijft hun bijdrage afhankelijk van individuele personen en informele ruimte, en kan kennis verdwijnen wanneer mensen vertrekken of van rol wisselen.

Kennisproducten en instrumenten, zoals de inkoopgids, essays en publicaties, helpen volgens verscheidene gesprekspartners om een ontwerpende aanpak minder afhankelijk te maken van toevallige contacten, maar zorgen niet vanzelf voor structurele toepassing. Daarvoor is vertaling nodig naar de specifieke context van organisaties en opgaven, en naar reguliere structuren zoals opdrachtgeverschap, inkoop, HR, functiehuisen, werkprocessen en sturing.

De belangrijkste belemmeringen liggen daarmee steeds minder in het ontbreken van kennis over een ontwerpen-de aanpak en steeds meer in de inrichting van publieke organisaties. Gesprekspartners die actief zijn in ontwerp-praktijken of binnen publieke organisaties wijzen daarbij onder meer op:

- **Sterke verantwoordings- en besluitvormingslogica's gericht op voorspelbaarheid en controle.** De huidige inrichting van de overheid (o.a. in de inkoopprocessen en besluitvormingstrajecten) is gericht op gedetailleerde stappenplannen met vooraf vastgelegde beoogde resultaten. De verschillende stappen moeten uitlegbaar en voorspelbaar zijn. De kracht van een ontwerpende aanpak is echter dat er ruimte wordt gecreëerd buiten deze reguliere werkwijze. Dit vraagt dus echter ook

ruimte in de inkoopprocessen en besluitvormings-trajecten. Dit kan ongemak meebrengen omdat het van tevoren niet altijd duidelijk zal zijn welk proces zal worden doorlopen, welke planning hierbij past en wat het resultaat precies zal zijn.

- **Politiek-bestuurlijke druk en beperkte ruimte voor experiment of open processen.** Maatschappelijke opgaven met hoge politieke druk leiden in de ambtelijke organisaties tot pogingen tot extra grip en controle. In combinatie met het vorige punt leidt dit vaak tot minder ruimte voor innovatieve, creatieve en afwijkende trajecten. Terwijl juist bij langlopende, complexe trajecten een andere wijze nodig is. Dus ook op politiek-bestuurlijk niveau moet er ruimte zijn voor een ontwerpende aanpak omdat dit de beweegruimte van overheidsprofessionals bepaalt.
- **Verkokering en hiërarchische structuren.** Maatschappelijke opgaven zijn niet beperkt tot domeinen en thema's, maar overheden vaak wel. Effectieve trajecten met een ontwerpende aanpak zijn daarom gebaat bij processen met verschillende afdelingen, domeinen en organisaties. In de praktijk botst dit echter soms doordat een opdracht binnen het mandaat van een afdeling of organisatie valt.
- **Beperkte tijd en ruimte voor analyse aan de voorkant van beleidsvorming.** Sommige maatschappelijke opgaven moeten snel opgelost worden. Dit leidt binnen overheden tot strakke en dichtgetimmerde plannings met weinig tijd aan de voorkant ten behoeve van de beleidsvorming door perspectieven van maatschappelijke organisaties en andere sleutel-partijen op te halen. Hier zit vaak de kracht van een ontwerpende aanpak wat kan leiden tot een mismatch tussen de vraag van publieke opdrachtgevers en ontwerpende opdrachtnemer of interne ontwerpers.

De evaluatie laat daarmee zien dat verdere realisatie van hoofddoel 2, het creëren van meer ruimte voor een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector, niet alleen vraagt om meer kennis, instrumenten of bekendheid. Om deze ruimte structureel te maken, zijn ook veranderingen nodig in de condities waaronder publieke professionals werken. **Zolang tijd, mandaat, financiering, leiderschap en organisatorische ruimte niet structureel zijn georganiseerd, blijft de toepassing van een ontwerpende aanpak sterk afhankelijk van individuele professionals en tijdelijke ruimte.**



Overkoepelende observaties

PONT bereikte vooral ontwerpers en professionals die al werkten met een ontwerpende aanpak

Uit de bijgehouden deelnemersdata van bijeenkomsten en trajecten (zie PONT in cijfers 3.1) blijkt dat PONT vooral ontwerpers en professionals bereikte die al met een ontwerpende aanpak werkten of daarmee bekend waren. De meeste bereikte deelnemers zijn ontwerpers (51%) of andere professionals die wel eens een ontwerpende aanpak inzetten (22%). Bijna de helft (48%) heeft meer dan 10 jaar werkervaring en ca. een kwart (28%) minder dan vijf jaar werkervaring. Opdrachtgevers en personen die nog beperkt bekend zijn met een ontwerpende aanpak werden minder sterk bereikt.

Voor verdere verandering binnen publieke organisaties blijft vooral verbreding van het bereik naar andere doelgroepen van belang. Daarbij worden onder meer interne ontwerpers, middenmanagement, opdrachtgevers en ambtenaren met weinig ervaring met een ontwerpende aanpak genoemd.

Geografisch was het bereik breed. Veel activiteiten hadden een duidelijke verbinding met overheden en vonden niet uitsluitend in Den Haag plaats. Zo werden onder meer ook activiteiten georganiseerd en praktijken gevolgd in Arnhem, Leeuwarden, Groningen, Eindhoven en Utrecht.

‘Het netwerk dat PONT 3 jaar lang heeft gecreëerd weet elkaar te vinden en zoekt elkaar actief op. Een mooie mix van overheidsprofessionals en ontwerpers die met elkaar blijven reflecteren op de ontwikkeling van een publieke ontwerppraktijk, hoe die vorm kan krijgen en wat daarvoor nodig is. Bureaus werken samen aan vraagstukken en gebruiken daarvoor ook de kennis die ze toegereikt hebben gekregen van PONT.’

– Toekomstbrief

ONT&AMBT

ZOEKEN NAAR
BALANS



Illustratie: Fides Lapidaire

PONT bood legitimiteit en zichtbaarheid richting opdrachtgevers

PONT ontwikkelde zich volgens verschillende gesprekspartners in korte tijd tot een herkenbaar merk en informeel kwaliteitslabel. Deelname aan PONT-activiteiten of zichtbaarheid binnen het netwerk kon ontwerpers legitimiteit geven richting opdrachtgevers en management en bijdragen aan nieuwe contacten en samenwerkingskansen.

Enkele gesprekspartners gaven aan dat potentiële opdrachtgevers soms specifiek vroegen naar ontwerpers of bureaus die aan PONT-activiteiten hadden deelgenomen. Daarbij werd genoemd dat deelname aan PONT in sommige gevallen voordeel kon opleveren ten opzichte van ontwerpers en bureaus die nog niet met PONT verbonden waren.

De sterke positionering van een ontwerpde aanpak heeft vormfixatie als risico

Enkele gesprekspartners ervoeren dat de nadruk soms sterk lag op het agenderen, uitleggen en legitimeren van een ontwerpde aanpak, waardoor de methode, taal of instrumenten centraal konden komen te staan. Dit werd onder meer omschreven als 'vormfixatie', 'het pushen van een aanpak' of het 'evangeliseren' van een ontwerpde aanpak. Het risico hiervan is dat een ontwerpde aanpak als doel op zich wordt gezien, in plaats van als een manier om bij te dragen aan anders werken aan maatschappelijke opgaven. Andere gesprekspartners, waaronder programmteamleden, zagen deze expliciete positionering juist als noodzakelijk om een ontwerpde aanpak herkenbaar te maken en de positie ervan binnen de overheid te versterken. Dit sluit ook aan bij de dubbele ambitie van PONT: het versterken van de positie van de ontwerpsector als partner van de overheid én het creëren van meer ruimte voor een ontwerpde aanpak binnen de publieke sector.

De evaluatie laat zien dat deze expliciete positionering in de opbouw van PONT een duidelijke functie heeft gehad: om ruimte en legitimiteit te creëren, moest een ontwerpde aanpak eerst herkenbaar en uitlegbaar worden. Tegelijkertijd laat de evaluatie zien dat een te sterke nadruk op de aanpak zelf weerstand kan oproepen en het bredere doel uit beeld kan raken. Naarmate een ontwerpde aanpak steviger is gepositioneerd, ligt er daarom een opgave om deze meer te verbinden aan het bredere vraagstuk hoe publieke organisaties anders kunnen werken aan complexe maatschappelijke opgaven.



Beeld: Julian Smink ©



Conclusies

PONT heeft een sterke impuls gegeven aan de ontwikkeling van publieke ontwerppraktijken

Via de drie pijlers kennis, organisatiecultuur en infrastructuur heeft PONT een brede beweging op gang gebracht waarin ontwerpers, ontwerpende ambtenaren, overheidsprofessionals en kennisinstellingen elkaar beter weten te vinden en gezamenlijk werken aan een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven. Zoals ook uit PONT in cijfers blijkt (pagina 18), bereikte PONT via uiteenlopende activiteiten een brede doelgroep.

Via de pijler infrastructuur droeg PONT bij de onderlinge verbinding en organisatie van de ontwerpende sector

PONT droeg bij aan netwerken, hulpmiddelen, coalities en ondersteunende structuren die ontwerpers en overheidsprofessionals hielpen om elkaar te vinden en een ontwerpende aanpak toe te passen. PONT wordt ervaren als een plek voor ontmoeting, kennisdeling en nieuwe samenwerkingen, maar ook als een programma waaraan het veld zelf actief bijdroeg. De inzet van impactversterkers, sensemaking-sessies en kennisproducten vergrootte bovendien de bewijsbasis en propositie richting publieke organisaties: deelnemers aan PONT activiteiten konden beter uitleggen wat ontwerp kan bijdragen, onder welke condities, en waar het schuurt met bestaande werkwijzen.

Via de pijler kennis droeg PONT bij aan een stevigere positie van een ontwerpende aanpak

PONT heeft aan deze stevigere positie bijgedragen door activiteiten uit te voeren die hielpen bij het ontwikkelen van een meer gedeelde taal, methoden en inzichten over publieke ontwerppraktijken. Ontwerpers kregen meer begrip van de politiek-bestuurlijke context waarin publieke organisaties werken, terwijl overheidsprofessionals beter konden duiden wat een ontwerpende aanpak inhoudt en onder welke condities deze effectief kan worden ingezet. Met onder meer de vier ontwerpcompetenties, essays, leerproducten en praktijkvoorbeelden heeft PONT vooral mobiliserend gewerkt in het opbouwen van een kennisecosysteem rond publieke ontwerp-praktijken.

De activiteiten bereikten vooral ontwerpers en professionals die al met een ontwerpende aanpak werkten. Dat past bij het doel om de ontwerpsector verder te professionaliseren en emanciperen. Voor het creëren van bredere ruimte voor een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector ligt er echter nog een opgave: verdere verbreding is vooral nodig onder ambtenaren die nog weinig ervaring hebben met ontwerp.

'Het begrip over en de behoefte aan ontwerp binnen de overheid is gegroeid.'

– Toekomstbrief

Via de pijler organisatiecultuur droeg PONT bij aan de legitimiteit van een ontwerpende aanpak

PONT heeft bijgedragen aan een klimaat waarin een ontwerpende aanpak serieuzer werd genomen en beter bespreekbaar werd binnen publieke organisaties. Op strategisch niveau werkte PONT aan draagvlak, onder meer via de verbinding met OCW, hoog-ambtelijke betrokkenheid, het PONT Collectief, zichtbaarheid op evenementen en strategische gesprekken. Op operationeel niveau creëerde PONT ruimte in praktijken, leertrajecten, bijeenkomsten en coalities, waar ontwerpers, ontwerpende ambtenaren en overheidsprofessionals ervaring konden opdoen, reflecteren en lessen delen.

Tegelijkertijd zijn tussen het strategische en operationele niveau de juiste condities nog niet altijd aanwezig. Juist wat er in de tussenlaag van publieke organisaties gebeurt, bepaalt of een ontwerpende aanpak incidenteel blijft of structureel onderdeel wordt van het werken aan publieke opgaven. Denk hierbij aan opdrachtgeverschap, management, inkoop, besluitvorming, HR, functiehuizen, werkprocessen en sturing. PONT heeft zichtbaar gemaakt welke condities nodig zijn om een ontwerpende aanpak in te bedden en heeft op onderdelen geholpen om hiervoor ruimte te creëren. Structurele aanpassing van deze condities vraagt echter om besluiten en eigenaarschap binnen publieke organisaties zelf. De wens vanuit betrokken overheidsprofessionals om ontwerpend werken onderdeel te maken van hun standaardrepertoire vraagt daarom om verdere institutionalisering.

PONT heeft de hoofddoelen aangejaagd en de basis gelegd voor verdere inbedding

Al met al laat de evaluatie zien dat PONT op beide hoofddoelen veel beweging teweeg heeft gebracht. Het programma ontwikkelde kennis, verbond partijen, maakte nieuwe werkwijzen zichtbaar en bracht het gesprek over de benodigde randvoorwaarden voor publieke ontwerp praktijken op gang.

De ontwerpsector is rond publieke opgaven beter verbonden, zichtbaarder en steviger gepositioneerd, maar de beoogde positie als volwaardige samenwerkingspartner en adviseur van de publieke sector is nog niet overal gerealiseerd. Verdere professionalisering vraagt onder meer om een sterkere verbinding tussen de publieke context, het onderwijs en de beroepspraktijk.

Op het tweede hoofddoel heeft PONT vooral beweging in gang gezet. PONT heeft de legitimiteit van een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector vergroot en op onderdelen ruimte gecreëerd om hiermee te werken. Daarnaast heeft het programma zichtbaar gemaakt welke condities nodig zijn om een ontwerpende aanpak structureel in te bedden. De daadwerkelijke inbedding binnen publieke organisaties is echter nog niet gerealiseerd.

De ambitie van PONT reikte verder dan wat één impulsprogramma kon realiseren

Dat de hoofddoelen nog niet volledig zijn gerealiseerd, moet ook worden gezien in het licht van de bredere ambitie van PONT. De missie was om te werken aan een ondersteunende en veerkrachtige infrastructuur voor ontwerpgerichte aanpakken, met als doel meer zichtbare impact op maatschappelijke vraagstukken te realiseren. Daarmee richtte PONT zich op een brede en structurele veranderopgave.

Het verder realiseren van deze ambitie vraagt om veranderingen die deels buiten de directe invloedssfeer van PONT liggen. Structurele veranderingen in bijvoorbeeld onderwijs, HR, opdrachtgeverschap, inkoop en beleidsprocessen vragen om langdurige inzet, besluiten, commitment en eigenaarschap van meerdere partijen. PONT kon deze veranderingen agenderen, stimuleren en ondersteunen, maar niet zelfstandig realiseren binnen het tijdelijke impulsprogramma.

Hoe heeft PONT gewerkt?

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe PONT als impulsprogramma heeft gewerkt. Waar hoofdstuk 3 ingaat op wat PONT heeft bereikt, staat hier de werking van het programma centraal. We beantwoorden daarbij drie vragen: hoe functioneerde het lerende karakter; hoe was de samenwerking met OCW (en andere samenwerkingspartners); en in hoeverre beïnvloedde de werkwijze van PONT de effectiviteit van het programma.



Beeld: Julian Smink ©

Hoe functioneerde het lerende karakter?

Het lerende karakter van PONT is een van haar sterkste onderdelen

PONT is gestart vanuit de ambitie om beter te begrijpen wat nodig is om de brug te slaan tussen de publieke sector en de ontwerpwereld. De open aard van die vraag vroeg om een lerend programma, waarin beide werkvelden in co-creatie betrokken waren en doen, reflecteren, leren en bijsturen voortdurend met elkaar werden verbonden. Die adaptieve werkwijze sloot bovendien aan bij de ontwerpende aanpak die PONT zelf wilde versterken: *practice what you preach*.

Wat goed werkte, was dat PONT leren en kennisdeling mogelijk maakte vanuit concrete praktijken. Impactversterkers volgden praktijken, brachten lessen en patronen samen en bespraken deze periodiek in sensemaking-sessies. PONT verbond deze praktijkinzichten met bestaande kennis, literatuur en reflectie vanuit onder meer de onderzoeksalliantie¹¹. Daarmee werd zichtbaar wat een ontwerpende aanpak vraagt aan opdrachtgeverschap, inkoop, governance, samenwerking, borging en experimenteerruimte.

Het lerende karakter zat ook in de manier van werken van het programmateam zelf. Via reflectieve sessies en het tussentijds toetsen van aannames werd steeds opnieuw onderzocht waar de opgave precies lag en wat de volgende stap moest zijn. Leren betekende daarmee niet alleen evalueren wat was gedaan, maar ook gaandeweg ontdekken welke nieuwe vragen, kansen en behoeften ontstonden. Dat maakte het programma wendbaar.

Een kracht van PONT was dat de opgedane lessen actief werden geborgd in kennisproducten, zoals essays, tools, leertrajecten, intervisie en train-de-trainerstructuren

waarmee ambassadeurs het leer- en reflectieaanbod in hun eigen organisatie kunnen voortzetten. Deze producten bevatten zowel geleerde lessen als handelingsperspectief. In vergelijking met andere programma's zette PONT volgens enkele gesprekspartners vanuit de overheid relatief sterk in op kennisborging. Ook netwerken als de onderzoeksalliantie en het onderwijsverbond¹² werden nadrukkelijk lerend ingericht, met het oog op doorwerking in onderzoek, onderwijs en toekomstige publieke ontwerppraktijken. Zo werkte PONT aan een kennis- en leerinfrastructuur die verder reikt dan afzonderlijke activiteiten.



Beeld: India Kessels ©

Bijeenkomst Onderwijsverbond mei 2025

¹¹ De onderzoeksalliantie bestaat uit verschillende wetenschappers. Zij waren gedurende PONT betrokken bij de publicaties, zodat praktijkervaringen konden worden gespiegeld aan wetenschappelijke kennis.

¹² Het onderwijsverbond is een informele samenwerking tussen opleidingen die onderwijzen in ontwerp voor maatschappelijke vraagstukken. Gedurende de looptijd van PONT kunnen onderwijsinstellingen ervaringen uitwisselen via een aantal bijeenkomsten over ontwerpers van de toekomst en hoe in de opleiding kan worden gewerkt aan de ontwikkeling van publieke ontwerppraktijken.

PONT vertaalde lessen uit de uitvoering naar gerichte bijsturing

Uit de jaarplannen blijkt dat PONT lessen uit de uitvoering goed vertaalde naar keuzes voor de programmering. Per subdoel en pijler werd beoordeeld waar het programma stond: waren de benodigde activiteiten opgetuigd, waren eerste stappen gezet of was aanvullende inzet nodig? Ook werd jaarlijks het bereik in kaart gebracht. De programmadoelen en het bereik vormden daarmee belangrijke ijkpunten voor keuzes over wat in het volgende jaar moest worden voortgezet, versterkt, gestart of losgelaten.

PONT is er goed in geslaagd om op deze manier een iteratief leer- en sturingsproces in te richten. De programmering stond niet vast, maar bewoog mee met wat volgens de opgedane inzichten nodig was om de subdoelen verder te brengen.

De pilotfase hielp om het programma scherper te maken, en gedurende het programma werd meer focus aangebracht in doelgroepen, positionering en activiteiten. Bij de start van het programma waren kwartaalindicatoren opgenomen om de voortgang per programma-onderdeel te bespreken in kwartaalreflecties. Ook werd het bereik en ervaringen tussentijds gevolgd via interne evaluaties en beoordelingsformulieren aan deelnemers.

Voorbeelden van bijsturing zijn:

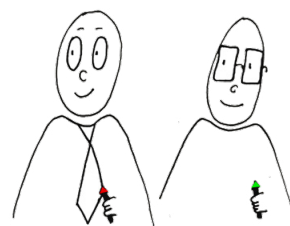
- **Meer houvast in de sturing:** na het pilotjaar zijn de Theory of Change en het programmaplan verder aangescherpt. Omdat de hoofd- en subdoelen breed waren geformuleerd, boden de drie pijlers, kennis, organisatiecultuur en infrastructuur, met bijbehorende doelen een concreter en beter meetbaar kader. In de jaarplannen en jaarverslagen werd de voortgang vervolgens per pijler en subdoel gevolgd en gebruikt als basis voor bijsturing.
- **Meer regie op samenhang en kennisborging:** toen bleek dat de samenhang tussen programmaonderdelen en het leerproces nog verder ontwikkeld konden worden, is eind 2024 sterker ingezet op synergie. Met de aanstelling van een Lead Onderzoek kreeg de uitwisseling tussen programmaonderdelen meer structuur en werd gericht toegewerkt naar het vastleggen en delen van opgedane kennis via essays.

► **Verbreding van de doelgroepfocus:** in de beginfase lag in de framing van PONT volgens enkele ontwerpende ambtenaren en overheidsprofessionals relatief veel nadruk op “externe ontwerpers”, waardoor sommige ontwerpende ambtenaren zich minder expliciet aangesproken voelden. Na signalen daarover is dit frame verbreed en zijn ontwerpende ambtenaren nadrukkelijker benoemd en betrokken. In de deelname aan activiteiten is gedurende het hele programma terug te zien dat zowel externe ontwerpers als ontwerpende ambtenaren goed vertegenwoordigd waren.

► **Verschuiving naar opgaven en coalities:** de aanleiding voor de Publieke Ontwerp Coalities was de constatering dat ontwerpende praktijken vaak in de marges of als losse pilots plaatsvonden, en onvoldoende op het strategische niveau waarop zij echt impact konden maken op complexe maatschappelijke opgaven. Toen vervolgens bleek dat deze coalities vanuit de departementen lastig van de grond kwamen, is PONT zelf actiever gaan investeren in de ontwikkeling ervan. Ook werd een vooraf geplande coalitie losgelaten toen daar onvoldoende eigenaarschap en voortgang ontstond, terwijl een later ontstane coalitie juist wel van de grond kwam. Experts portfoliëren en transformatief leiderschap zijn aangesteld om de beweging van de Publieke Ontwerp Coalities te ondersteunen.

► **Meer focus op borging en gedeeld eigenaarschap:** waar PONT in de eerste jaren breed inzette op zichtbaarheid, evenementen, leeraanbod en tools, verschoof de focus richting 2026 meer naar doorontwikkeling in samenwerking. Door gericht samen te werken met relevante organisaties en personen wilde PONT eigenaarschap en borging op verschillende plekken versterken.

ONT&AMBT BLIJVEN BIJSCHAVEN



Illustratie: Fides Lapidaire

Bijsturing leidde soms tot onduidelijkheid bij betrokkenen

Hoewel er gedurende het programma meerdere momenten waren waarop betrokkenen bij de organisatie van PONT en bij de uitvoering van programmaonderdelen konden meedenken en bijdragen, geven enkele gesprekspartners aan dat zij zich niet altijd voldoende meegenomen voelden in koerswijzigingen en veranderingen in de programmastructuur. Dat kwam onder meer naar voren bij wisselende begrippen en benamingen, zoals de concretisering langs de

pijlers kennis, organisatiecultuur en infrastructuur, en de ontwikkeling van flagships naar portfoliopraktijken en later Publieke Ontwerp Coalities.

Dit wijst op een aandachtspunt voor een lerend programma dat veel in co-creatie met het veld werkt: ruimte om gaandeweg bij te sturen vraagt om een zorgvuldige afweging van wie wanneer wordt betrokken, welke vorm van betrokkenheid daarbij past en hoe keuzes navolgbaar blijven zonder de wendbaarheid en efficiëntie van het programma te verliezen.



Beeld: Julian Smink ©

Workshop van design studio Autobahn over hun eigen ontwikkelde alfabet GLYPHS met de coalitie Laaggeletterdheid.

VOORBEELD LEREND KARAKTER

Impactversterkers als motor voor praktijkleren, met rolduidelijkheid als ontwikkelpunt

De inzet van impactversterkers laat zien hoe het lerende karakter van PONT in de praktijk werkte. Zij volgden concrete praktijken en hielpen lessen zichtbaar te maken over de ontwerpende aanpak, samenwerking en de condities binnen publieke organisaties. De sensemaking-sessies speelden hierin een belangrijke rol en werden door deelnemers sterk gewaardeerd. Ze boden ruimte om met vakgenoten te reflecteren op concrete ervaringen en daarin patronen te herkennen rond thema's als samenwerking, governance, leiderschap, contractering en opdrachtgeverschap. Deze lessen voedden ook essays en andere kennisproducten.

De rol van impactversterker was bij de start expliciet doordacht, maar bood in de uitvoering veel ruimte voor eigen invulling. Die vrijheid werkte deels goed: impactversterkers konden per praktijk aansluiten bij wat nodig was, meebewegen met de context en kritische vragen stellen die vanuit andere rollen minder vanzelfsprekend werden gesteld.

Tegelijkertijd werd vooral geleerd van de praktijken, en minder systematisch over de rol van impactversterker zelf. Op dat punt gaven impactversterkers aan ruimte te zien voor verdere ontwikkeling. In de praktijk was voor opdrachtgevers en praktijkteams namelijk niet altijd duidelijk wat impactversterkers precies kwamen brengen, met welk mandaat en hoe hun rol zich verhiel tot die van opdrachtgever, ontwerpers en andere betrokkenen. Soms werden zij ervaren als een 'extraatje' of 'cadeautje' en moesten zij hun positie gaandeweg zelf bepalen. Volgens impactversterkers was het daarom wenselijk geweest om ook structureel op hun eigen rol en werkwijze te reflecteren. Voor een volgende fase ligt hier een ontwikkelkans: rol, mandaat en verwachtingen vooraf scherper afspreken en meer ritme organiseren voor gezamenlijke reflectie op en ontwikkeling van de functie zelf.

VOORBEELD VAN BIJSTURING

Van kennisontwikkeling naar opgavegericht leren en borgen via Publieke Ontwerp Coalities

Parallel aan het ontwikkelen van leer- en kennis-aanbod en het organiseren van activiteiten is PONT in 2025 gestart met een borgingsstrategie via flagships, later doorontwikkeld tot Publieke Ontwerp Coalities. Dit zijn samenwerkingen waarin verschillende departementen, decentrale overheden, maatschappelijke organisaties en ontwerpers gezamenlijk ontwerpend werken aan dezelfde maatschappelijke opgave. Daarmee bouwt PONT voort op de kennis en infrastructuur die in de afgelopen jaren zijn ontwikkeld, door deze toe te passen in deze opgaven. Waar PONT in de eerste jaren sterk inzette op kennisontwikkeling en zichtbaarheid, verschoof de aanpak in deze coalities meer richting opgavegericht leren, toepassen en borgen.

In maart 2026 lanceerde PONT drie coalities:

- Laaggeletterdheid als maatschappelijke realiteit
- Samen bouwen aan een weerbare samenleving
- Nieuw samenspel in de transitie landelijk gebied

De coalities komen periodiek samen in portfolio-leersessies. Daarin wordt de systemische complexiteit van het vraagstuk verder doorgrond en worden korte termijnactiviteiten verbonden aan een langere termijnvisie. Zo beoogt PONT bestuurlijke feedback-loops te organiseren tussen praktijk en bestuur.

PONT levert hiervoor de ondersteuning en deels de middelen. Vanuit PONT is er per coalitie een kwartiermaker aangesteld die deze partijen aan een overkoepelende ontwerp vraag verbindt, het portfolioleren begeleidt en de koppeling met de ontwerpsector ondersteunt en soms als mede-opdrachtgever vormgeeft. Daarnaast begeleidt het PONT kernteam het leren van de coalities, biedt relevante masterclasses en zorgt voor de facilitaire ondersteuning van de sessies en communicatie naar buiten.



Hoe was de samenwerking met OCW (en andere samenwerkingspartners)?

De pilotfase hielp om de opgave, vorm en eigenaarschap van PONT scherp te krijgen

De pilotfase wordt door meerdere gesprekspartners, die bij de pilot betrokken zijn geweest, gezien als een belangrijk werkend element in de totstandkoming van PONT. Deze werd daarbij zelf volgens een ontwerpende aanpak ingericht. In co-creatie met betrokkenen uit de creatieve en publieke sector werd verkend wat de opgave vroeg, hoe eigenaarschap kon worden georganiseerd en welke partijen nodig waren. Daardoor werd PONT niet alleen vóór, maar ook mét het veld ontwikkeld. In deze periode ontstond onder meer de driehoek tussen OCW, DDF en CLICKNL, die overheid, ontwerpsector en kennis- en innovatieveld met elkaar verbond.

De pilotfase laat daarmee zien dat bij programma's die starten vanuit een open 'hoe'-vraag een ontwerpende en lerende start kan helpen om de opgave te doorgronden, passende governance te ontwikkelen en tot een gedragen programmaopzet te komen.

De gekozen subsidievorm en samenwerking binnen de co-directie gaven ruimte voor leren, vertrouwen en iteratief ontwikkelen

Ook de gekozen subsidievorm droeg bij aan de werking van PONT. Enkele gesprekspartners uit het programma-team benoemen dat het onderscheidend was dat het programma voor meerdere jaren in één keer werd beschikt. Daardoor hoefde PONT niet jaarlijks opnieuw volledige verantwoording af te leggen of financiering veilig te stellen, zoals bij kortdurende programma's vaak het geval is. Er was wel verantwoording, onder meer via jaarlijkse monitoring en strategische reflectie, maar de vorm bood relatief veel ruimte om te leren, te ontwikkelen en bij te sturen.

De samenwerking binnen de co-directie (Programma-directeur PONT, OCW, DDF en CLICKNL) werd beschreven als open, constructief en intensief, met een gedeelde missie en veel persoonlijke betrokkenheid. Er was voldoende ruimte voor leren in de samenwerking. De frequente en strategische overlegmomenten droegen bij aan vertrouwen, snelheid en slagkracht. Ook hielp deze samenwerking om verbindingen te leggen tussen overheid, ontwerpsector, kennisinstellingen en netwerken binnen het publieke domein.

De grootste spanningen lagen volgens gesprekspartners uit de co-directie niet zozeer binnen de samenwerking zelf, maar in de bredere politieke en organisatorische context, bijvoorbeeld rond borging en afnemende middelen.

OCW droeg bij aan legitimiteit en toegang binnen de overheid

OCW werd door gesprekspartners uit het programma-team en de co-directie gezien als actief betrokken opdrachtgever, belangrijke verbinder richting de rijksoverheid en dacht constructief mee over voortgang, keuzes en bijsturing. De wekelijkse afstemming, maandelijkse reflectie en strategische kwartaalgesprekken hielpen om signalen uit het programma te bespreken en waar nodig bij te sturen. De betrokkenheid van OCW gaf PONT legitimiteit binnen de rijksoverheid. Daarmee ontstond meer slagkracht dan binnen een klassieke subsidierelatie mogelijk zou zijn geweest.

Tegelijkertijd bleef het een beperking dat de opdracht formeel bij OCW lag en niet rijksbreed was georganiseerd. Andere ministeries werden wel actief betrokken via netwerken, SG's, strategische gesprekken en het PONT Collectief, maar waren geen formeel mede-opdrachtgever. Daardoor was de basis voor rijksbrede inbedding kwetsbaarder. Ook werd de samenwerking met ministeries verschillend ervaren: waar OCW als ondersteunend en verbindend werd gezien, werd bij andere departementen meer afstand of een smallere beleidsmatige focus ervaren.

DDF en CLICKNL hielpen om PONT goed te positioneren in het speelveld

Met DDF als coördinerende partij kreeg PONT een positie buiten de overheid, maar wel in nauwe verbinding met de overheid. Gesprekspartners uit het programmteam en de co-directie zagen dit als een kracht: het programma kon daardoor opereren tussen ontwerpsector en overheid, met voldoende nabijheid en relatieve onafhankelijkheid. DDF bracht bovendien zichtbaarheid en een bestaand netwerk in het ontwerpveld mee. De betrokkenheid bij Dutch Design Week hielp om PONT zichtbaar te maken, partijen te verbinden en energie in het veld te mobiliseren.

De wisselwerking tussen PONT en DDF hielp om kennisontwikkeling en praktijk sterker aan elkaar te koppelen. PONT bouwde kennis op over publieke ontwerppraktijken, terwijl DDF deze kennis kon benutten in praktijktrajecten en contacten met het ontwerpveld.

Ook CLICKNL was van meerwaarde voor de positionering en sturing van PONT. Vanuit haar positie in het kennis- en innovatie-ecosysteem van de creatieve industrie bracht CLICKNL kennis, strategische reflectie en verbinding met innovatiepartners in. Als co-directiepartner droeg CLICKNL bij aan de inhoudelijke koers, besluitvorming en

verantwoording van het programma en verbond zij PONT met bredere ontwikkelingen op het gebied van kennis en innovatie.

Het PONT Collectief hielp met reflectie en contacten bij de (door-)ontwikkeling van PONT

Het PONT Collectief vervulde een aanvullende rol in de governance en werking van PONT. Het collectief bracht ervaren professionals uit de publieke sector, ontwerpsector en kenniswereld samen en bood daarmee externe reflectie op de ontwikkeling van het programma. Gesprekspartners uit de co-directie waardeerden de rol van het collectief als klankbord, waarin dilemma's uit het programma konden worden besproken. Daarnaast hielp het PONT Collectief om toegang te krijgen tot sleutelspelers binnen overheid, ontwerpsector en kennisinstellingen. Leden brachten hun netwerk, positie en inhoudelijke ervaring in.

'Partijen binnen de creatieve sector beseffen sterker dat samenwerking nodig is.'

– Toekomstbrief

Samenwerken vroeg blijvend om werken aan gedeeld begrip en rolhelderheid

Hoewel de samenwerking sterk was, bleef gedeeld begrip van een ontwerpende aanpak een aandachtspunt. Ook bij partijen die nauw bij het programma betrokken waren maar nog relatief onbekend waren met ontwerpend werken, was niet altijd volledig duidelijk wat een ontwerpende aanpak precies inhoudt en welke condities nodig zijn om ermee te werken. Dat is relevant voor borging: om de opbrengsten van PONT na afloop verder te brengen, is niet alleen draagvlak nodig, maar ook voldoende inhoudelijk begrip om keuzes te maken, randvoorwaarden te organiseren en de aanpak op waarde te beoordelen. Daarnaast vroeg de brede betrokkenheid van het veld om verwachtingsmanagement. In de beginfase wilden veel partijen meedenken en bijdragen, terwijl PONT geen direct financieringsprogramma voor ontwerppraktijken was. Dat moest regelmatig worden uitgelegd.

De samenwerking binnen het programmteam werd als sterk ervaren, met teamgevoel, duidelijke onderlinge afhankelijkheid en ruimte om samen te bouwen. De opgave voor de volgende fase ligt vooral in het vasthouden van die energie, terwijl rollen, eigenaarschap en verantwoordelijkheden richting borging scherper worden belegd.



Hoe beïnvloedde de werkwijze van PONT de effectiviteit van het programma?

De beoogde verandering vraagt meer tijd en samenspel dan één impulsprogramma kan bieden

Meerdere gesprekspartners, zowel uit het ontwerpveld als uit de overheid, geven aan dat PONT zich mogelijk op een schaal positioneerde die groter was dan wat één programma in drie jaar volledig kon dragen. Tegelijkertijd wordt erkend dat juist die ambitie nodig was om beweging te creëren, wat ook passend is bij een 'impulsprogramma'. De beoogde verandering vraagt echter meer tijd en is mede afhankelijk van factoren buiten de directe invloed van PONT, zoals opdrachtgeverschap, inkoop, organisatiecultuur, politieke context en beschikbare middelen.

De positionering buiten de overheid gaf ruimte en slagkracht, terwijl structurele inbedding intern eigenaarschap vraagt

De positionering van PONT buiten de Rijksoverheid, maar in nauwe samenwerking met OCW, DDF en CLICKNL, gaf PONT ruimte om te experimenteren, snel te schakelen, aansluiting te houden bij het ontwerpveld en met een relatief onafhankelijke blik naar publieke opgaven te kijken.

Tegelijkertijd bleek transformatie 'van buiten naar binnen' weerbarstig. PONT kon agenderen, verbinden, kennis ontwikkelen en praktijken ondersteunen, maar bleef voor duurzame inbedding afhankelijk van eigenaarschap, mandaat en besluitvorming binnen de overheid zelf. Op basis van deze evaluatie is niet vast te stellen in hoeverre dit specifiek samenhangt met de externe positionering van PONT; ook interne veranderprogramma's kunnen immers vastlopen op bestaande structuren, belangen en werkwijzen.

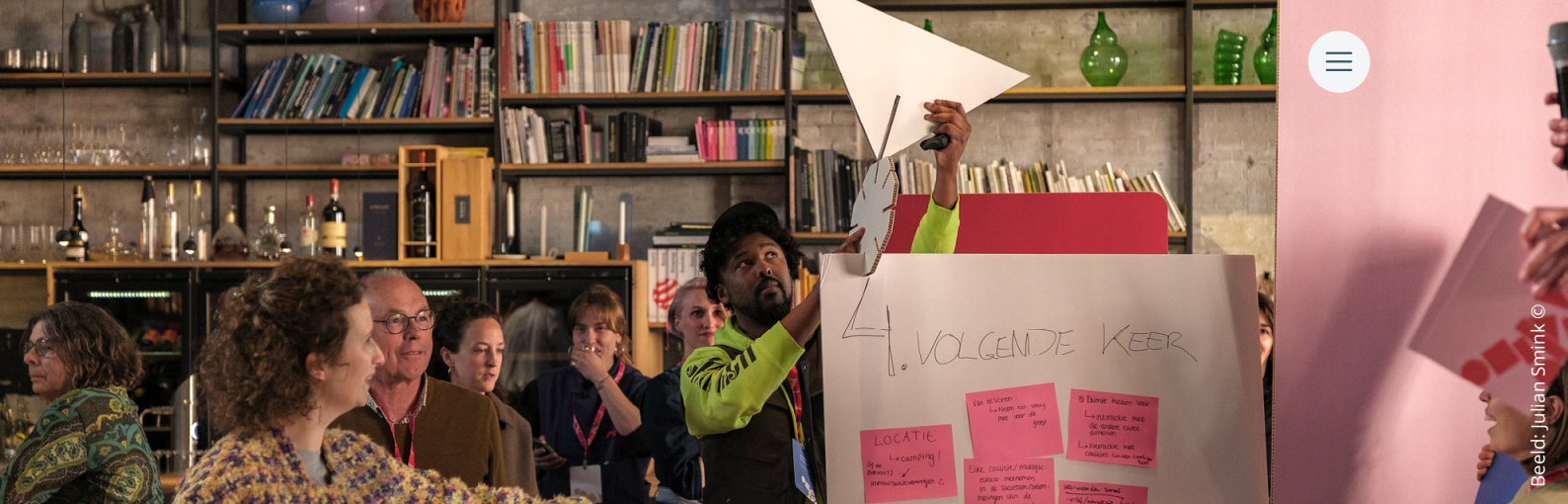
Twee kenmerken van de opgave maakten het organiseren van structurele verandering bovendien complex:

► Brede, diverse groep van betrokken publieke organisaties.

Veel programma's hebben een duidelijker kader van betrokken partijen. Bijvoorbeeld departementen van verschillende ministeries die allemaal raken aan een thema. Een programma gericht op armoede raakt aan gezondheid, inkomen en sociale structuren, waarvoor een concrete groep van departementen en betrokken overheidsprofessionals te identificeren zijn. Deze inhoudelijke/ themagerichte programma's kunnen hun middelen gericht inzetten en daarmee eerder bijdragen aan diepgewortelde veranderingen binnen de overheid, hoewel dit voor een dergelijk programma nog steeds erg lastig is. Andere programma's die gericht zijn op de overheid anders te laten werken (zoals Werk aan Uitvoering) hebben te maken met hetzelfde diverse en versnipperde speelveld.

► PONT moest tegelijkertijd draagvlak creëren en werken aan de condities voor toepassing.

Om meer ruimte voor een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector te creëren, was zowel herkenning en legitimiteit van de aanpak nodig als aandacht voor de organisatorische condities waaronder deze kan worden toegepast. PONT werkte daarom enerzijds aan agendering, kennis en draagvlak en anderzijds aan vraagstukken rond onder meer opdrachtgeverschap, inkoop, mandaat en organisatiecultuur. Beide zijn nodig voor verdere inbedding, maar vragen betrokkenheid en eigenaarschap van verschillende partijen binnen publieke organisaties.



Conclusies

Het lerende karakter was een belangrijke succesfactor van PONT

PONT heeft de beoogde werkwijze als lerend impulsprogramma overtuigend in de praktijk gebracht. De open aard van de opgave vroeg om een programma waarin co-creatie, experimenteren, reflecteren en bijsturen centraal stonden. Die aanpak stelde PONT in staat om samen met ontwerpers, overheden en kennispartners systematisch te onderzoeken wat nodig is om publieke ontwerppraktijken (verder) te ontwikkelen. De combinatie van praktijken, impactversterkers, sensemaking-sessies, onderzoek, leeractiviteiten en kennisproducten zorgde ervoor dat praktijkervaringen werden vertaald naar bredere inzichten, methoden en handelingsperspectieven.

PONT vertaalde het leren naar systematische en effectieve bijsturing van het programma

Uit de jaarplannen blijkt dat PONT de voortgang op de subdoelen systematisch beoordeelde en de programmering op basis van opgedane inzichten bijstuurde. Activiteiten werden voortgezet, versterkt, gestart of beëindigd op basis van signalen uit de praktijk, het bereik en de voortgang op de subdoelen. Daarmee richtte PONT een daadwerkelijk iteratief leer- en sturingsproces in, waarin de programmering gedurende de looptijd actief meebewoog met wat nodig bleek om de programmadoelen te bereiken. Passende communicatie over bijsturing richting relevante betrokkenen is een aandachtspunt.

De lerende samenwerking vergrootte de legitimiteit en effectiviteit van PONT

De open en constructieve samenwerking tussen de co-directiepartners ging verder dan een klassieke subsidierelatie en droeg bij aan vertrouwen, snelheid en slagkracht. OCW hielp bij legitimiteit en verbinding binnen de overheid, terwijl DDF, CLICKNL, het PONT Collectief, kennisinstellingen en opleidingen verbindingen legden met ontwerpers, publieke organisaties, onderzoek en onderwijs. Daarmee ontstonden verschillende netwerken en werd wederzijds leren tussen de ontwerpsector en overheid ondersteund.

De impact van PONT is vooral te begrijpen vanuit de samenhang en lerende werkwijze van het programma

De evaluatie laat zien dat de lerende en adaptieve werkwijze passend was bij de open en complexe aard van de opgave. Door praktijkleren, kennisontwikkeling, samenwerking en bijsturing met elkaar te verbinden, kon PONT inspelen op nieuwe inzichten en behoeften en gedurende de looptijd de programmering verder ontwikkelen. De verschillende activiteiten van PONT zijn gedurende het programma gevolgd en geëvalueerd, waardoor zicht bestaat op het bereik, de ervaringen van deelnemers en de opbrengsten van activiteiten. Het causale verband tussen afzonderlijke activiteiten en de bredere effecten van PONT is echter slechts beperkt vast te stellen. De bereikte beweging is daarom niet toe te schrijven aan één afzonderlijke activiteit, maar moet vooral worden begrepen vanuit de samenhang tussen de verschillende programma-onderdelen en de lerende manier waarop deze gedurende de looptijd zijn ontwikkeld en bijgesteld.



Wat vraagt de verdere ontwikkeling?

In de vorige hoofdstukken is teruggekeken op de beweging die PONT heeft versterkt en hoe het programma daarmee heeft bijgedragen aan de doelstellingen. In dit hoofdstuk beschrijven we welke opgave resteert.

Hiermee bedoelen wij welke ontwikkelopgave resteert om de doelstellingen van PONT te behalen. Hierna schetsen we zes rollen die geborgd moeten worden om de behaalde voortgang op de opgave te bestendigen en/ of de behaalde voortgang te vergroten.

Zes rollen die kunnen worden geborgd

Wat vraagt de verdere ontwikkeling?

05



PONT heeft op beide hoofddoelen beweging gebracht, maar verdere ontwikkeling blijft nodig

De evaluatie laat zien dat PONT in sterke mate heeft bijgedragen aan **hoofddoelstelling 1: het professionaliseren en emanciperen van de ontwerpsector**. De ontwerpsector is rond publieke opgaven beter verbonden, zichtbaarder en steviger gepositioneerd. De beoogde positie als volwaardige samenwerkingspartner en adviseur van de publieke sector is echter nog niet overal gerealiseerd.

Ook aan **hoofddoelstelling 2: het creëren van meer ruimte voor een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector**, heeft PONT een duidelijke impuls gegeven.

PONT heeft de legitimiteit van een ontwerpende aanpak vergroot, ruimte gecreëerd om ermee te werken en zichtbaar gemaakt welke condities nodig zijn voor structurele toepassing. Op dit hoofddoel ligt nog een grotere ontwikkelopgave. Structurele ruimte voor een ontwerpende aanpak vraagt om veranderingen in onder meer opdrachtgeverschap, inkoop, HR, governance en werkprocessen binnen publieke organisaties. PONT kon deze veranderingen agenderen en ondersteunen, maar niet zelfstandig realiseren.

Verdere ontwikkeling vraagt om structurelere voorwaarden voor de inzet van een ontwerpende aanpak.

Gesprekspartners benadrukken dat de belangrijkste uitdaging vanaf nu niet meer ligt in het zichtbaar maken van een ontwerpende aanpak, maar in het duurzaam organiseren en verankeren ervan binnen publieke organisaties om zo bij te dragen aan maatschappelijke opgaven.

‘Er is nu legitimiteit opgebouwd, maar de echte inbedding moet nog beginnen.’ – Toekomstbrief

We zien de volgende relevante aspecten voor de verdere ontwikkeling:

- **Behouden van de opgebouwde meerwaarde.** Het behouden en bestendigen van de netwerken van de ontwerpsector en de overheid blijft een opgave, zolang deze netwerken niet verankerd zijn in de fundamenten van beide sectoren. Ook het behouden en actueel houden van een gezamenlijke taal, kennisdeling en reflectie vraagt blijvende aandacht.
- **Aanpassing van structuren binnen publieke organisaties.** Er is nog onvoldoende structurele ontwerpruimte in de vorm van passende budgetten, ruimte binnen inkoopprocessen en ondersteunende governance- en HR-structuren.

- **Structurele integratie in de tussenlaag van publieke organisaties.** Naast aanpassing van formele structuren is blijvende betrokkenheid van het middenmanagement nodig om een ontwerpende aanpak te verankeren in de dagelijkse organisatiepraktijk. In deze tussenlaag worden keuzes gemaakt over aansturing, prioritering en werkwijzen die daarvoor ruimte creëren.
- **Verankering van drijvende krachten.** De doorwerking van opgebouwde kennis, netwerken, werkwijzen en hulpmiddelen is grotendeels afhankelijk van pioniers, tijdelijke programmaruimte, informele netwerken, externe capaciteit en de aanjagende en organisatorische rol van PONT. Dit paste in de fase waarin PONT een impuls gaf aan deze beweging. Om deze tijdelijke impuls duurzaam in te bedden en de werkwijze van de overheid fundamenteel te veranderen, is het nodig deze drijvende kracht te integreren in de overheidsstructuren zelf. Overheidsprofessionals, informele netwerken en tijdelijke structuren moeten dus stevig en permanent gepositioneerd worden om van binnenuit de beweging zichtbaar te maken en verder te brengen. Bijvoorbeeld door interne ontwerpers meer positie en mandaat te geven, informele netwerken formeel te betrekken tijdens beleidstrajecten en organisatorische trajecten (om mee te beslissen over hoe overheden werken) en door pilots formeel te integreren.

We identificeren zes rollen die kunnen worden geborgd om de behaalde meerwaarde van PONT te behouden of verder te ontwikkelen

Uit de gesprekken komen verschillende behoeften naar voren voor de periode na PONT. Op basis daarvan onderscheiden we zes rollen die PONT gedurende het programma heeft vervuld en waarvan voortzetting kan bijdragen aan het behouden en verder ontwikkelen van de opgebouwde meerwaarde. Deze rollen vormen daarmee een vertrekpunt voor de borging. In onderstaande tabel beschrijven we de zes rollen.

‘Het gaat vanaf nu minder om uitleggen waarom ontwerp relevant is, maar meer om hoe je het duurzaam organiseert.’

– *Gesprekspartner, programmateam*

ROL	TAKEN
Facilitator netwerken	▶ Verbinden netwerken
Facilitator opleiding en leren sector en overheid	▶ Organiseren kennisactiviteiten ▶ Delen kennisproducten
Aanjager emancipatie en ontwikkeling sector	▶ Behouden en actueel houden van gemeenschappelijke taal ▶ Stimuleren (gezamenlijke) reflectie ▶ Doorontwikkeling ontwerpende aanpak
Coördinator koppeling werkwijze responsieve overheid	▶ Voortzetten verbinding en draagvlak op (hoog-)ambtelijk niveau
Coördinator gestarte ontwerpcoalities	▶ Verbinden en organiseren van de gestarte ontwerpcoalities (en om te leren met relevante departementen) ▶ Creëren verbinding en draagvlak op (hoog-)ambtelijk niveau
Aanjager leren voor en institutionalisering van een ontwerpende aanpak	▶ Voortzetten verbinding en draagvlak op (hoog-) ambtelijk niveau ▶ Inzichtelijk maken en agenderen knelpunten tov randvoorwaarden

Tabel 1: overzicht van de rollen en bijbehorende taken



Beeld: Julian Smink ©

‘De overheid wil innovatie, maar wel binnen bestaande verantwoordingsstructuren.’ – *Toekomstbrief*

► 1. Facilitator netwerken

Bij deze rol staat het behouden van het huidige netwerk en faciliteren van nieuwe verbindingen centraal. Ook is het functioneren als centraal aanspreekpunt voor de verschillende partijen van belang. Echter vanuit een faciliterende rol in plaats van een aanjagende rol. Dit betekent dat initiatief vanuit ontwerpers, overheidsprofessionals en andere betrokkenen wordt gefaciliteerd in de vorm van communicatie met het opgebouwde netwerk.

► 2. Facilitator opleiding en leren sector en overheid

Deze rol richt zich op het verdere gezamenlijk leren vanuit de ontwerpsector en de overheid in de vorm van opleidingen, workshops, kennissessies. Nieuwe informatie wordt verder verspreid in de vorm van kennisproducten.

► 3. Aanjager emancipatie en ontwikkeling sector

Deze rol richt zich op verdere professionalisering van de ontwerpsector door het stimuleren van (gezamenlijke) reflectie, de doorontwikkeling van de gemeenschappelijke taal en van een ontwerpende aanpak. Dit draagt bij aan een stevigere positie voor de sector, specifiek tegenover publieke opdrachtgevers. Ook draagt dit bij aan het agenderen van en omgaan met belemmerende factoren bij de inzet van een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke vraagstukken.

► 4. Coördinator koppeling werkwijze responsieve overheid

Aansluiting bij de bredere beweging om de overheid responsiever, anders en beter te laten werken vergt (pro-)actief handelen en het leggen van inhoudelijke verbinding met relevante coalitiepartners. Dit betekent in de praktijk dat de inzet van een ontwerpende aanpak inherent onderdeel van deze beweging moet worden. Deze integratie vraagt om aanjaging van de verbinding op (hoog-)ambtelijk niveau. Dit biedt een kans om aan te sluiten op een breed gedragen ontwikkeling die diepgewortelde patronen binnen de overheid ter discussie stelt en verandert.

► 5. Coördinator gestarte ontwerpcoalities

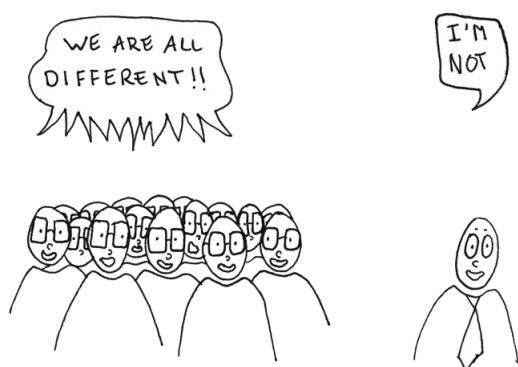
Deze rol richt zich op het doorzetten van de ondersteunende rol bij de gestarte ontwerpcoalities. Daarnaast focust deze rol zich op de onderlinge verbinding tussen deze coalities en andere relevante organisaties om gezamenlijk te leren welke randvoorwaarden niet op orde zijn voor de inzet van een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke vraagstukken, wat mogelijke oplossingen hiervoor zijn en welke drijvende krachten hier een rol in kunnen spelen. De rol van middenmanagement in het mogelijk maken van voldoende ruimte voor een ontwerpende aanpak is hierbij van belang. Met de invulling van deze rol kunnen betekenisvolle stappen worden gezet in de verdere ontwikkeling.

► 6. Aanjager leren voor en institutionalisering van een ontwerpende aanpak

Deze rol richt zich op het verder brengen van de ontwikkeling richting structurele inbedding. Dit vraagt volle inzet op het creëren van verbinding en draagvlak op (hoog-)ambtelijk niveau om voldoende draagvlak en ruimte te creëren binnen de publieke organisaties. De signalerende en besluitvormende rol van middenmanagement is hierin essentieel. Om echte institutionalisering, oftewel structurele inbedding in het primaire proces van de overheid, van een ontwerpende aanpak te realiseren zijn systeembrede afspraken nodig waarbij alle systeempartijen vanuit de eigen rol knelpunten agenderen, escaleren, maken en oplossen.

ONT&AMBT

ZITTEN IN EEN
IDENTITEITS CRISIS



Illustratie: Fides Lapidaire

‘Kwaliteit zit nu in de mensen; als iemand wegvalt, valt de kennis en kunde ook weg.’

– *Gesprekspartner, overheidsprofessional*



Hoe borgen we de gemaakte voortgang en brengen we de ontwikkeling verder?

Het doel van dit hoofdstuk is richting te geven aan de wijze waarop de behaalde resultaten kunnen worden bestendigd en de ingezette ontwikkeling verder kan worden gebracht.

Daartoe beschrijven we drie ambitieniveaus, die verschillen in de mate waarin wordt ingezet op het behouden van de opgebouwde basis, het verder ontwikkelen daarvan en het structureler inbedden van een ontwerpende aanpak binnen publieke organisaties.



Borgingstrategieën

Zet in ieder geval in op het behouden van de opgebouwde meerwaarde

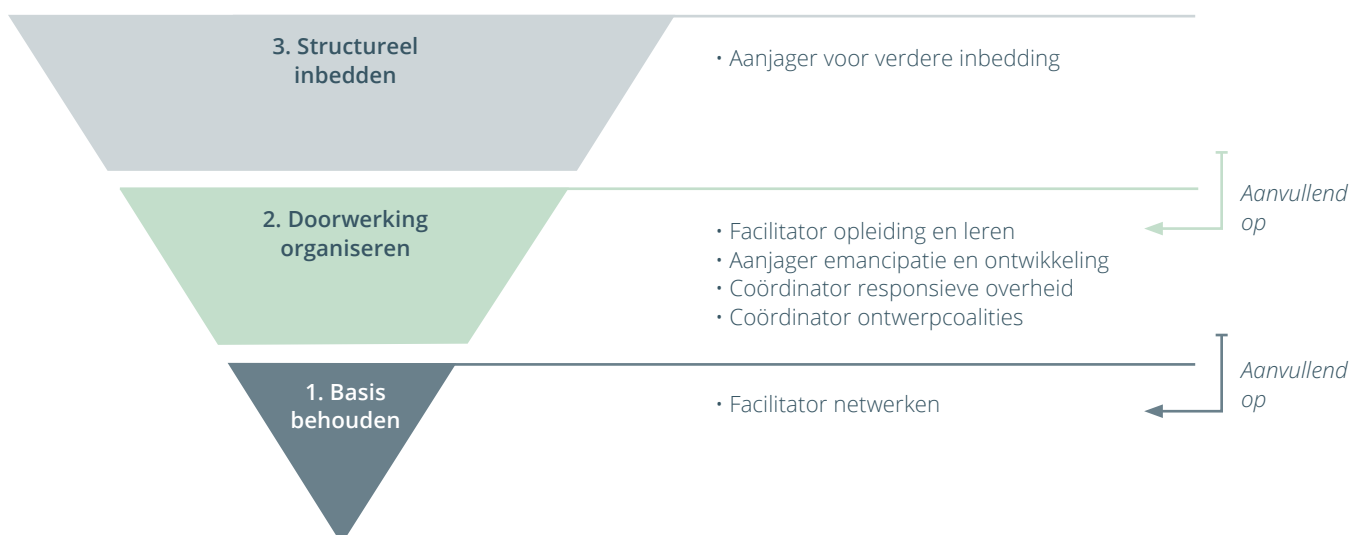
De ervaren meerwaarde door de overheid en ontwerpsector zoals beschreven in hoofdstuk 4 legitimeert in ieder geval inzet op het behouden van de verbindende functie die PONT heeft ingevuld. Het verbinden van de sectoren, netwerken en personen is randvoorwaardelijk voor het behouden van de ruimte die in de afgelopen jaren is gemaakt voor de inzet van een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven. Het behouden van deze functie is dus in ieder geval nodig om de gemaakte voortgang te behouden. Dit is echter ook een randvoorwaarde voor de verdere inbedding van een ontwerpende aanpak in de werkwijze van de overheid.

‘De ervaringen tot nu toe laten zien dat PONT-competenties wezenlijk bijdragen aan de kwaliteit en effectiviteit van het handelen van de overheid. De volgende stap is om deze meerwaarde niet langer incidenteel en extern gedreven te organiseren, maar structureel te verankeren in de eigen organisatie. Alleen dan kunnen deze competenties onderdeel worden van het duurzame vakmanschap van de rijkdienst.’ – *Toekomstbrief*

De mate van de doorontwikkeling is afhankelijk van het ambitieniveau

In het minimale scenario is een lichte variant mogelijk waarbij de verbinding tussen de sectoren wordt gefaciliteerd. Wanneer de ambitie is om meer voortgang te realiseren, door de ontwerpende aanpak verder te institutionaliseren, is een doorontwikkeling nodig. Bij deze keuze voor een hoger ambitieniveau zijn echter keuzes en investeringen nodig om de randvoorwaarden binnen de overheid structureler te veranderen.

Dit vraagt op hoog (ambtelijk) niveau keuzes en commitment vanuit de verschillende betrokken partijen op het gebied van capaciteit, middelen en leiderschap om de eigen organisatie fundamenteel te veranderen. Op de volgende pagina's beschrijven wij de drie ambitieniveaus zoals weergegeven in onderstaande figuur en beschrijven per niveau de passende strategie, aandachtspunten en kansen.



Figuur 3: visualiseert welke rollen geborgd worden per ambitieniveau

Kansen en risico's voor de borgingstrategieën

Voor de keuze voor een borgingsstrategie zijn verschillende ontwikkelingen relevant waarmee rekening moet worden gehouden.

► Aandacht voor een overheid die anders werkt

De afgelopen jaren zijn er veel programma's gestart om de overheid anders te laten werken (Werk aan Uitvoering, Dialoog en Ethiek en Grenzeloos Samenwerken). Hoewel de programma's inhoudelijk verschillen, delen ze dezelfde ambitie: een overheid die responsiever is, lerender werkt, over grenzen heen samenwerkt en beter aansluit bij de leefwereld van inwoners. Deze ontwikkeling biedt zowel kansen als risico's. Aansluiting van PONT bij deze beweging biedt mogelijkheden: gezamenlijk is het makkelijker om politiek-bestuurlijk aandacht en mandaat te generen voor het belang van een overheid die anders werkt en de programma's die hiervoor zijn ingesteld. In het geval er geen goede aansluiting is, kan het risico ontstaan dat deze verschillende programma's onderling concurreren om politiek-bestuurlijke aandacht en beschikbare kansen vanuit de lijnorganisaties;

► Minder financiële ruimte bij het Rijk

De Rijksbrede taakstelling leidt tot minder ruimte en middelen voor het Rijk en de programma's en uitvoeringsorganisaties die het financiert. Dit brengt het risico met zich mee dat de randvoorwaarden voor een ontwerpende aanpak onder druk komen te staan, doordat minder middelen kunnen leiden tot meer nadruk op controle, verantwoording en bekende werkwijzen. Dit kan ten koste gaan van experimenteerruimte, maar ook van de ruimte om randvoorwaarden binnen lijnorganisaties aan te passen, bijvoorbeeld door meer flexibiliteit te creëren in HR- en aanbestedingsprocessen. Met name aanpassingen in inkoopprocessen, met meer ruimte voor dynamische processen en minder nadruk op vooraf vastgelegde verantwoording, kunnen daarbij op gespannen voet staan met traditionele eisen rond doelmatige besteding van middelen;

► De overheid richt zich op minder regels en meer ruimte

Recent zet het kabinet expliciet in op het verminderen van regeldruk: 500 regels moeten worden geschrapt of vereenvoudigd. Het doel is om ondernemers en organisaties meer ruimte te geven om te doen waar zij goed in zijn. Deze aanpak kijkt niet alleen naar het schrappen van bestaande regels, maar ook naar het onderliggende patroon om voor elk probleem nieuwe regels te maken. De Taskforce Slagvaardige Overheid is een kabinetsbreed initiatief dat bureaucratie en complexiteit binnen de overheid moet verminderen en de uitvoeringskracht moet vergroten. Dit biedt kansen voor een ontwerpende aanpak, omdat hiermee afstand wordt genomen van de traditionele werkwijze, waarin vooraf uitgedachte processen en procedures centraal staan. De positionering van een ontwerpende aanpak als middel om met minder regels meer te bereiken biedt kansen.

Ambitieniveau 1: basis behouden

- **Behouden van de opgebouwde meerwaarde:** behoud van opgebouwde netwerken, gezamenlijke taal, kennisdeling en reflectie om sectoren blijvend te verbinden.

Strategie

Bij dit ambitieniveau wordt ingezet op het behoud van de opgebouwde netwerken. Een mogelijkheid hiervoor is de doorontwikkeling/ borging van deze functie, bijvoorbeeld onder de DDF of mogelijk bij een andere relevante speler in het veld. Het doel hiervan is om een aanspreekpunt te behouden dat verschillende betrokken partijen met elkaar verbindt. De opgebouwde netwerken kunnen worden behouden bijvoorbeeld door het organiseren in de vorm van netwerkevenementen, een nieuwsbrief of het doorontwikkelen van de PONT website als verzamelpunt van opgebouwde kennis en netwerken. Ook wordt het aanspreekpunt voor de ontwerpers, overheidsprofessionals en andere betrokkenen geborgd binnen deze rol.

Aandachtspunten

- **Voldoende positie binnen netwerken.** Borging van de functie bij een organisatie die voldoende positie heeft in het netwerk van de ontwerpsector en overheid.
- **Voldoende financiering** voor het uitvoeren van de benodigde activiteiten.

Onderzoek de volgende kansen

- **Borging opgebouwde kennis.** PONT heeft veel kennis(producten) gecreëerd die behouden moeten worden. Onderzoek welke organisatie deze producten kan behouden en beheren.
- **Een verbindende rol van VNG tussen gemeenten en ontwerpers.** In een mogelijk scenario waarin PONT regionaal (meerdere decentrale locaties van PONT) wordt gepositioneerd, wordt de verbinding met gemeenten belangrijker. Onderzoek daarom in hoeverre de VNG gemeenten op een laagdrempelige manier kan helpen om hun maatschappelijke vraagstukken te verbinden met de ontwerpsector.
- **Een faciliterende rol van BNO bij het zelforganiserende vermogen van de sector.** BNO kent de sector goed en heeft een belangrijke positie binnen de sector. Onderzoek in hoeverre BNO kan helpen in het faciliteren van het behoud van de verbindende functie van de ontwerpsector.
- **Een verbindende rol van het Netwerk Ontwerpende Ambtenaren bij de ontwerpsector en overheid.** Dit netwerk is gericht op het verbinden van de ontwerpsector en de overheid. Daarmee is dit potentieel een krachtig netwerk om het behoud van de verbinding tussen de sector te stimuleren. Onderzoek in hoeverre zij kunnen helpen bij het doorontwikkelen van de verbindende functie.

Ambitieniveau 2: doorwerking organiseren

- **Behouden van de opgebouwde meerwaarde:** behoud van opgebouwde netwerken, gezamenlijke taal, kennisdeling en reflectie om sectoren blijvend te verbinden.
En in mindere mate:
- **Aanpassing van structuren binnen publieke organisaties:** inzet op aanpassingen in inkoopprocessen, governance en HR-structuren om structurele ontwerpruimte mogelijk te maken.
- **Structurele integratie in de tussenlaag:** inzet op blijvende betrokkenheid van het middenmanagement om een ontwerpende aanpak te verankeren in de dagelijkse aansturing, prioritering en werkwijze.
- **Beter verankerde positionering van drijvende krachten:** structureel positioneren en mandateren van pioniers, interne ontwerpers, netwerken en werkwijzen.

Strategie

Doorontwikkelen van wat PONT heeft opgebouwd door de functies rond leren en professionaliseren, ontwerpcoalities en de koppeling met de responsieve overheid structureel te beleggen in een netwerk van organisaties. Aanvullend op ambitieniveau 1 wordt op dit niveau ingezet op het actief stimuleren van opleidingen en leren, aanjagen van emancipatie en ontwikkeling van de sector het coördineren van de koppeling met de werkwijze responsieve overheid en met de gestarte ontwerpcoalities.

Aandachtspunten

- **Passende belegging van functies.** Deze functies vragen om andere capaciteit en posities binnen het veld. Borging van de functie vraagt daarom per rol een goede afweging welke partij de juiste positie, capaciteit en middelen hiervoor heeft.
- **Kruisbestuiving tussen ontwerpsector en overheid.** Voorkom dat kennisontwikkeling te ver af komt te staan van praktijkervaring en organiseer structurele uitwisseling tussen beide sectoren.
- **Structurele capaciteit en middelen.** De overdracht van taken is alleen duurzaam als ontvangende partijen voldoende capaciteit, financiering, kennis en mandaat hebben.

Onderzoek de volgende kansen

- **Een afgeslankte doorontwikkeling voor leren, professionaliseren en doorontwikkeling.** Onderzoek een toekomstige vorm waarin PONT kan doorgaan als permanente, kleinere organisatie voor kennisontwikkeling, leren en professionalisering van de ontwerpsector en overheid, met gezamenlijke financiering vanuit sector en overheid. Bij dit ambitieniveau kunnen kennis(producten) worden doorontwikkeld in plaats van alleen beheerd. Onderzoek welke vormen hiervoor mogelijk zijn, bijvoorbeeld doorstart onder DDF/CLICKNL.
- **Meer eigenaarschap van de ontwerpsector voor leren en doorontwikkeling.** Onderzoek welke rol organisaties zoals BNO, het Netwerk Ontwerpende Ambtenaren en kennisinstituten kunnen innemen om de beschreven functies ten opzichte van kennisdeling en professionalisering structureel binnen de sector en/of overheid te verankeren.
- **Onafhankelijke coördinatie van de ontwerpcoalities.** Onderzoek of onafhankelijke procesbegeleiders, bijvoorbeeld Rijksconsultants in opdracht van OCW, de coalities kunnen begeleiden, onderling verbinden en lessen kunnen vertalen naar het wegnemen van structurele belemmeringen.
Tegelijkertijd is de betrokkenheid van het verantwoordelijke beleidsdepartement belangrijk om de koppeling met de maatschappelijke opgave te borgen en om de verbinding met de verschillende overheden te maken.
- **Verbinding met de beweging naar een responsieve en slagvaardige overheid.** Onderzoek hoe de ontwerpende aanpak gepositioneerd kan worden als onderdeel van de bredere beweging richting een responsieve overheid. Hiermee kan de ontwerpende aanpak mogelijk profiteren van deze bredere beweging die effectief kan bijdragen aan het wegnemen van systemische belemmeringen.

Borgingstip van POOL (OCW)

Organiseer dossierhouderschap voor publiek-private samenwerking

De POOL is een OCW-breed team van projectleiders dat helpt om projectmatig en programmatisch werken binnen het ministerie te versterken. Om een ontwerpende aanpak te borgen en de toegang tot deze werkwijze te verbeteren, is een duidelijke dossierhouder of coördinatiepunt nodig.

Deze rol verbindt opdrachtgevers en ontwerpers, houdt het onderwerp zichtbaar en werkt aan randvoorwaarden zoals inkoop, opdrachtgeverschap en kennisontwikkeling. Interne projectleiders (die ervaring hebben in samenwerken met ontwerpers) kunnen ontwerptrajecten helpen landen in de organisatie, terwijl een flexibele externe ontwerperspool de benodigde ontwerp kwaliteit en onafhankelijke blik blijft bieden. Daarnaast kunnen één à twee interne ontwerpende ambtenaren helpen bij korte adviesvragen, sessiebegeleiding en de selectie of contractering van externe ontwerpers.

Ambitieniveau 3: structureel inbedden

- **Behouden van de opgebouwde meerwaarde:** behoud van opgebouwde netwerken, gezamenlijke taal, kennisdeling en reflectie om sectoren blijvend te verbinden
- **Aanpassing van structuren binnen publieke organisaties:** inzet op aanpassingen in inkoopprocessen, governance en HR-structuren om structurele ontwerpruimte mogelijk te maken.
- **Structurele integratie in de tussenlaag:** inzet op blijvende betrokkenheid van het middenmanagement om een ontwerpende aanpak te verankeren in de dagelijkse aansturing, prioritering en werkwijze.
- **Beter verankerde positionering van drijvende krachten:** structureel positioneren en mandateren van pioniers, interne ontwerpers, netwerken en werkwijzen.

Strategie

Inzetten op de langdurige institutionalisering van een ontwerpende aanpak binnen de publieke sector door structureel gezamenlijk te leren over hoe de juiste randvoorwaarden gecreëerd kunnen worden en hoe verantwoordelijkheden binnen de ontwerpsector en overheid verankerd kunnen worden.

Aandachtspunten

- **Baken de ambitie scherp af:** bepaal vooraf welke institutionele veranderingen binnen welke termijn moeten worden gerealiseerd om te voorkomen dat de ambitie te breed en vrijblijvend wordt.

► Organiseer eigenaarschap op verschillende niveaus:

institutionalisering vraagt leiderschap van topambtenaren die ruimte geven aan middenmanagement en uitvoerende overheidsprofessionals die concrete maatregelen kunnen invoeren.

- **Creëer een structurele feedbackloop:** zorg dat knelpunten bij ontbrekende randvoorwaarden op het gebied van HR, inkoop, governance en verantwoording vanuit de praktijk worden opgehaald, geagendeerd en opgelost. Dit vraagt korte lijntjes tussen (ontwerpende) ambtenaren op medewerkers-, management- en hoogambtenarenniveau.

Borgingstip van John van Erp (Programma verbeteren samenwerking Belastingdienst en Fiscaal Dienstverleners) en van Anne de Gee (Werk aan Uitvoering)

Focus op waar gevoel van urgentie en een gemeenschappelijk belang is

Fundamenteel anders werken is alleen mogelijk als personen, afdelingen en organisaties hiervoor open zijn. Na afloop van een programma is het daarom alleen effectief om te focussen op plekken waar beweging is en waar urgentie gevoeld wordt. Sluit aan bij bestaande bewegingen en vergroot deze.

Blijf nauw samenwerken met de einddoelgroep om continue knelpunten op te halen, agenderen en besluiten te nemen waarmee je elkaar helpt

De kracht van een programma is dat het de einddoelgroep verbindt met besluitvormers. Daarmee ontstaat meer inzicht, draagvlak en empathie bij besluitvormers om beslissingen te nemen die de einddoelgroep verder helpen. Om dit te borgen helpt het om na afloop van (een deelactiviteit binnen) een programma de einddoelgroep structureel te blijven betrekken. Bijvoorbeeld door op informele wijze knelpunten op te halen, de einddoelgroep in gesprek te laten gaan met besluitvormers of de einddoelgroep een adviesrol te geven richting besluitvormers.

Onderzoek de volgende kansen

► Een sectorpact tussen de ontwerpsector en overheid.

Onderzoek de mogelijkheid van een sectorpact waarin overheid en ontwerpsector langjarige en concrete afspraken maken over de institutionalisering van een ontwerpende aanpak, inclusief doelstellingen, verantwoordelijkheden, monitoring en het wegnemen van structurele belemmeringen.

► Een overheidsbrede koplopergroep voor institutionele verandering. Onderzoek of OCW samen met andere departementen, de VNG en topambtenaren een sectorpact kan vormen dat knelpunten agendeert, oplossingen binnen publieke organisaties aanjaagt en succesvolle werkwijzen verder opschaaft.

► Doorontwikkeling van de ontwerpende aanpak.

Met zowel de ervaring en expertise van ontwerpers als overheidsprofessionals. Onderzoek welke kennisinstituut of netwerkorganisatie hier een aanjagende rol kan innemen.

► Een structurele feedbackloop vanuit ontwerpers en ontwerpende ambtenaren. Onderzoek hoe netwerken zoals BNO en Netwerk Ontwerpende Ambtenaren structureel ervaringen en knelpunten uit de praktijk kunnen ophalen, bundelen en agenderen. Bekijk hoe deze inzichten kunnen bijdragen aan betere kennis, werkwijzen en randvoorwaarden.

► Institutionaliseren via reguliere leertrajecten voor ambtenaren. Onderzoek hoe een ontwerpende aanpak en de daarvoor benodigde randvoorwaarden structureel kunnen worden geïntegreerd in bestaande leer- en ontwikkeltrajecten, zoals die van NSOB, ABD, VNG en het Rijkstraineeship.

Borgingstip van Anne de Gee (Werk aan Uitvoering)

Organiseer continue ontmoeting tussen de traditionele en innovatieve werkwijze binnen de overheid

Aanpassing van de werkwijze van de overheid is noodzakelijk, maar tegelijkertijd weerbarstig. Binnen ambtelijke organisaties worden schurende perspectieven op de eigen werkwijze soms vermeden. Organiseer daarom, ook na afloop van een programma, ruimte voor een goed, open gesprek over ongemak, schurende perspectieven en botsende systemen. Zorg hierbij dat de juiste personen aan tafel zitten: personen die zowel de inhoud begrijpen als het formele mandaat hebben om de benodigde randvoorwaarden te realiseren.



Bijlagen

Theory of Change

Gesprekspartners

Onderszoeksvragen



Evaluatiekader

Hieronder staat het evaluatiekader dat richting gaf aan het onderzoek. Het kader bestaat uit de onderzoeksvragen uit de oorspronkelijke uitvraag van PONT met aanvullende onderzoeksvragen van AEF.

De vragen zijn geclusterd per evaluatieonderwerp en vormden de leidraad voor de opzet en uitvoering van de onderzoeksactiviteiten.

ONDERZOEKSVRAGEN

Onderwerp	Onderzoeksvragen
Resultaten en meerwaarde	▶ Hoe effectief was het programma? (kennis-organisatiecultuur-infrastructuur) ▶ Wat droeg bij aan de effectiviteit van het programma? Kennis ▶ Hebben deelnemers geleerd? ▶ Wat hebben zij geleerd? ▶ Hoe nuttig is dat voor de praktijk? Organisatiecultuur ▶ Zijn overheidsorganisaties beïnvloed? (overheid) ▶ Wat vinden zij van ontwerp? (overheid) ▶ Snappen / weten zij wat ontwerpen nodig heeft vanuit de organisatie? (overheid) ▶ Heeft PONT bijgedragen aan emancipatie in de ontwerpsector? (ontwerpsector) ▶ Zijn ontwerpers beter in stelling gebracht als partner van de overheid bij complexe opgaven? (ontwerpsector) ▶ Is er daadwerkelijk meer ruimte (mandaat, budget, besluitvorming) ontstaan voor een ontwerpende aanpak? (toevoeging o.b.v. ToC) (overheid) Infrastructuur ▶ Welke procedures, methoden en materialen zijn ontwikkeld? ▶ Wat is de kwaliteit daarvan? ▶ Worden ze gebruikt? ▶ In hoeverre zijn er structurele voorwaarden gerealiseerd voor langdurige samenwerking tussen ontwerpers en overheid? (toevoeging o.b.v. ToC) Bereik van het programma ▶ Hoeveel mensen zijn bereikt? ▶ Hoeveel procent daarvan komt terug? ▶ Hoe groot is de diversiteit van de mensen die worden bereikt?

Onderwerp	Onderzoeksvragen
Het proces	▶ Hoe functioneerde het lerende karakter? ▶ Hoe functioneerde de lerende samenwerking met OCW? ▶ In hoeverre leidde de aanpak tot impact? Ontstaan en organisatie ▶ Hoe is het programma tot stand gekomen en georganiseerd? ▶ Hoe was dat helpend of belemmerend voor de resultaten? Activiteiten ▶ Welke activiteiten vonden plaats? Lerende karakter van PONT ▶ In hoeverre is het programma erin geslaagd om bij te sturen op basis van inzichten uit de praktijk? ▶ Hoe effectief waren de kwartaal -en jaarreflecties? ▶ Welke concrete aanpassingen zijn hieruit voortgekomen? ▶ Hoe is de oorspronkelijke Theory of Change geëvolueerd? ▶ Is die evolutie goed te verantwoorden? Lerende samenwerking met OCW ▶ Hoe heeft de samenwerking tussen PONT, DDF, CLICKNL en OCW zich ontwikkeld? ▶ Wat heeft OCW geleerd over een ontwerpende aanpak? ▶ Wat heeft PONT/DDF geleerd over de samenwerking met de overheid? ▶ Hoe effectief waren de overlegstructuren (wekelijks, maandelijks, driemaandelijks)? Relatie tussen aanpak en impact ▶ Welke voorbeelden zijn ervan hoe de lerende aanpak heeft geleid tot betere resultaten? ▶ Hoe heeft de synergie tussen de verschillende programmaonderdelen bijgedragen aan het leren?
Toekomstige opgave	▶ Landelijke ontwikkelingen die invloed hebben op de missie? ▶ Waar staat de ontwikkeling ten opzichte van de hoofddoelen en wat vraagt nog aandacht om deze verder te brengen? ▶ Welke behoeften bestaan binnen de publieke sector op verschillende niveaus?
Duurzame borging	▶ Welke resultaten en opbrengsten van PONT zijn van belang om duurzaam te borgen? ▶ Welke ambitieniveaus zijn mogelijk voor het vervolg en wat betekenen deze voor de mate van borging en verdere ontwikkeling?

GESPREKSPARTNERS

Aantal en type gesprekspartner	Organisatie, Rol	Type sessie
Programmadirecteur	PONT	Interview
Co-directielid	CLICKNL	Interview
2 Co-directieleden	DDF	Interview
Liaison	Ministerie OCW	Interview
Impactversterker en betrokkene bij het pilotjaar	-	Interview
Programmateamlid	Zelfstandig adviseur en expert transformatief leiderschap in het openbaar bestuur	Interview
Overheidsprofessional	Ministerie JenV, innovatieadviseur	Interview
Ontwerpende ambtenaar	Gemeente Eindhoven	Interview
Peerprogramma	Ministerie OCW, POOL	Interview
Peerprogramma	Belastingdienst, Meerjarenplan FD-benadering	Interview
10 Programmateamleden	PONT programmateam	2 Groepsgesprekken programmateam
7 Overheidsprofessionals	Rijksoverheid	Groepsgesprek overheid
9 Ontwerpers	Externe ontwerpbureaus gericht op maatschappelijke vraagstukken	Groepsgesprek ontwerpers
4 Ontwerpende ambtenaren	Ontwerpers in dienst bij de overheid	Groepsgesprek ontwerpers
4 Impactversterkers	PONT	Groepsgesprek impactversterkers
4 leden van het Onderwijsverbond	Onderwijsverbond PONT	Kort groepsgesprek
10 respondenten	Abonnees PONT-nieuwsbrief	Korte nieuwsbriefuitvraag
13 gesprekspartners uit bovenstaande onderzoeksactiviteiten	Gesprekspartners met verschillende rollen binnen en rond PONT, waaronder leden van het programmateam, vertegenwoordigers van de co-directie en deelnemers aan activiteiten van PONT.	Toekomstbrieven

THEORY OF CHANGE

visie

Meer zichtbare impact met een ontwerpende aanpak op maatschappelijke vraagstukken



missie

Ondersteunende en veerkrachtige infrastructuur voor ontwerpgerichte aanpakken



hoofddoelen

1. Professionaliseren en emanciperen van de sector
(volwaardige samenwerkings- partner en adviseur van de publieke sector)
2. Meer ruimte voor ontwerpende aanpak (binnen de context van de publieke sector)

pijlers om doelen te bereiken (aangescherpte focus, 2024)

kennis

Alles wat professionals moeten weten of kunnen bij het realiseren en uitvoeren van een publiek ontwerppraktijk

organisatiecultuur

Alles wat nodig is om een klimaat te scheppen waarbij een publieke ontwerppraktijk gedijt

infrastructuur

Alles waar gebruik van gemaakt kan worden bij het realiseren en uitvoeren van een publieke ontwerppraktijk (zoals methodes, regelingen, tools, etc.)

subdoelen

1.1

Open de sector

1.2

Verbreed de inzet van ontwerpende aanpakken

1.3

Breid het ontwerpvlak uit

2.1

Vergroot de ontvankelijkheid voor ontwerpende aanpakken

2.2

Vergroot kennis over- en begrip van de werkwijze van ontwerp

2.3

Verbeter/ontwikkel een structurele steunende context voor ontwerpende aanpakken

hoofdactiviteiten

1.1.1

Vertel het verhaal

1.2.1

Ontwikkel reflectiviteit en zelfbewustzijn

1.3.1

Ontwikkel en verbreed repertoire om institutionele verandering te realiseren

2.1.1

Reflecteer op beperkingen van staande werkwijzen

2.2.1

Stimuleer de keuze voor een ontwerpende aanpak

2.3.1

Verbeter inkoopprocessen ten gunste van ontwerp

1.1.2

Verzamel best practices en deel impact

1.2.2

Stimuleer en bied steun om continuïteit te kunnen bieden

1.3.2

Ontwikkelen van strategische vaardigheden (organisatie-sensitiviteit en doorzettingsmacht)

2.1.2

Stimuleer wens en behoefte aan alternatieven waar dat nu niet lukt

2.2.2

Vergroot kennis over- en begrip van de werkwijze van ontwerp

2.3.2

Faciliteer de beweging van opdrachtgever naar samenwerkingspartner

1.3.3

Meer kennis en know how over o.a. impact maken en werking openbaar bestuur

2.1.3

Realiseer voorwaarden voor samenwerken en complementariteit

2.2.3

Organiseer de voorwaarden om ontwerpvragestukken herkennen

2.3.3

Ontwikkel nieuwe kwaliteits- en beoordelings-criteria

2.3.5

Ontwikkel een ondersteunende organisatie-structuur en -cultuur voor ontwerp

1.3.4

Vergroot de diversiteit van de sector en de inclusiviteit van ontwerpende aanpakken

2.2.4

Ontwikkel en versterk ontwerpvaardigheden

2.3.4

Creëer voorwaarden om lange termijn relaties aan te kunnen gaan

2.3.6

Versterk lokale coalities in het bereiken van continuïteit van hun ontwerp aanpak

Colofon

Lerende evaluatie uitgevoerd door:

Andersson Elffers Felix

Team:

Ilanthe van Alkemade

Janneke Bok

Fatima Boussajra

Maryam El-Rahmouni

Jim Romijn

Nynke Willemsen

Ontwerp door:

Grafisch ontwerp: LOS | Marieke Bokelman

Illustraties: PONT | De publieke ontwerppraktijk

Foto's: PONT | De publieke ontwerppraktijk

Onafhankelijke
lerende evaluatie
De Publieke
Ontwerppraktijk
