

Mandaat en spierballen

De ontwerpende aanpak kan veel en heeft potentie, maar ook wat extra spinazie en ruimte nodig

Anja Köppchen & Wina Smeenk (Hogeschool Inholland, lectoraat Societal Impact Design)

Staatssecretaris Gunay Uslu van Cultuur en Media stelt in haar meerjarenbrief dat we op dit moment “te weinig gebruik maken van creatieve denkkraft bij het oplossen van maatschappelijke problemen.” Om daar iets aan te doen heeft ze het initiatief genomen voor een meerjarig programma dat de impact van ontwerp op deze vraagstukken gaat vergroten. Dat programma wordt momenteel ontwikkeld op basis van deze opdracht:

Ontwikkel samen met de ontwerpsector en haar samenwerkingspartners de inhoud van een driejarig programma van in totaal €9 miljoen, op zo'n manier dat het de kansen voor impact van de ontwerpende aanpak op maatschappelijke opgaven optimaliseert.

(<https://www.ontwerpendeaaanpak.nl/>)

Intro

Hoe kun je de impact van een ontwerpende aanpak op maatschappelijke opgaven versterken? Hoe kan een Programma Ontwerpende Aanpak daaraan bijdragen en wat is daarvoor nodig? Vanuit de ambitie van staatssecretaris Gunay Uslu om de inzet van ontwerp te versterken, is een pilot opgezet onder het penvoerderschap van CLICKNL om tot een meerjarig programmavoorstel te komen. Een team van ontwerpers en onderzoekers ging begin 2023 aan de slag met deze ontwerpogave. Onze rol als onderzoekers is daarbij ook om te kijken naar wat er al is en scherper te krijgen wat we eigenlijk bedoelen als we het hebben over een ontwerpende aanpak in het kader van maatschappelijke opgaven.

Maatschappelijke vraagstukken zijn complex en vaak gekoppeld aan grotere missies en transities op het gebied van o.a. klimaat, energie, landbouw en wonen. Het belang en de impact van deze transities reiken verder dan Nederland. Het zijn multinationale of zelfs mondiale vraagstukken. Wij nemen daarom een kijkje over de grens en gaan op zoek naar andere perspectieven op een ontwerpende aanpak. Hoe doen ze dat eigenlijk in andere landen? En wat kunnen we daarvan leren?

Een eerste verkenning binnen ons netwerk leverde verrassende reacties op. In andere landen wordt vaak jaloers naar Nederland gekeken als het erom gaat hoe een

ontwerpde aanpak en vooral ontwerp onderzoek wordt gewaardeerd en gestimuleerd. Op onze beurt refereren wij in Nederland graag naar publicaties van de Design Council in Engeland en zijn we onder de indruk van het werk van het Danish Design Center. Is het gras dan echt altijd groener aan de overkant? Moeten we ons niet juist concentreren op hoe we elkaar aanvullen als het gaat om het samen aanpakken van maatschappelijke opgaven?

We gingen in gesprek met een twaalfstal onderzoekers, ontwerpers en andere changemakers die werkzaam zijn in Denemarken, Zweden, Engeland (UK) en voor de Europese Unie (EU). En we vroegen naar hun perspectieven op de waarde en rol van een ontwerpde aanpak ten aanzien van maatschappelijke opgaven. In dit stuk brengen we de gesprekken en reflecties samen om een beeld te schetsen van hoe het eraan toegaat in de landen die in onze ogen vooroplopen als het gaat om de toepassing van zo'n ontwerpde aanpak. Ter inspiratie.

De waarde van een ontwerpde aanpak voor maatschappelijke opgaven

Het aanpakken van complexe maatschappelijke opgaven zoals de klimaatcrisis en COVID-19 vragen om een collectieve inspanning van overheden, ondernemers, ontwerpers, onderzoekers en andere stakeholders. Niet alleen nationaal, maar zeker ook internationaal. Bij de vraag hoe een ontwerpde aanpak dergelijke samenwerkingen kan stimuleren en faciliteren is het vinden van een gemeenschappelijke taal een regelmatig terugkerend thema. In onze internationale verkenning van perspectieven speelt taal bovendien nog op een andere manier een complicerende rol. We kiezen voor Engels als gemeenschappelijke voertaal in onze interviews en spreken dan steeds over een *design-based approach*, maar bedoelen we dan eigenlijk wel hetzelfde?

Interessant hierin was een opmerking van [Vera Winthagen](#) (policy maker/designer, EU) die voor het [New European Bauhaus](#) (NEB) werkt. Zij gaf aan dat 'design' in het Engels en bij de EU intern een veel bredere connotatie heeft dan ze in Nederland (bijvoorbeeld bij de gemeente Eindhoven) gewoon zijn.

"I can't call myself a designer, because it doesn't mean anything here in the EU."

In een internationale context is het daarom belangrijk om veel specifieker te zijn in vhet definiëren wat we met het woord 'design' precies bedoelen. We vroegen onze gesprekspartners naar hun perspectieven op de waarde van ontwerp onderzoek en/of een ontwerpde aanpak, zonder daarbij naar definities te vragen. Opvallend: iedereen gebruikt andere termen om een ontwerpde aanpak te duiden en geeft daarmee ook andere perspectieven op zowel de impact als de uitdagingen waar we voor staan.

[Leon Cruickshank](#) (professor of Design and Creative Exchange, Lancaster University, UK) legt de nadruk op empathie en een inclusief ontwerpproces. Voor hem staat *co-design* centraal, waarbij het de rol van de *co-designer* is om structuren, processen en materialen te ontwerpen die het mogelijk maken om verschillende perspectieven bijeen te brengen die je moeilijk op een andere manier kunt verenigen.

“Real empathy is saying that I can never really understand where you’re coming from and that’s why I want you to bring that into the process. The professional co-designer actively facilitates the process by creating a structure that allows good collaboration to happen and for people to make the best contribution they can make.”

Co-design betekent voor Cruickshank overigens niet dat iedereen ontwerper is en op eenzelfde manier creatief is:

“It just means that everyone has something to offer. And finding out what that offer is and then structuring something that allows people to make the best contribution they can make. That’s the art of co-design for me.”

Een echt inclusief proces dat verder gaat dan *participatory design* en *co-creation of co-production* bestaat volgens Cruickshank uit een productieve dialoog waarbij ieders expertise en kwetsbaarheden worden gerespecteerd. Praktisch betekent dat ook dat hij zijn eigen taal en terminologie aanpast aan de context en groepen mensen waarmee hij werkt, met en tussen bewoners, bedrijven en overheden, zodat iedereen zich comfortabel voelt in het proces: *“Designers should be creative in the language of other people.”* Dan gaat het in feite nog steeds over *co-design*, maar het wordt niet als zodanig benoemd. In plaats daarvan wordt er gesproken over *consultancy, design thinking of service design*. De gemeenschappelijke noemer in een ontwerpende aanpak is voor Cruickshank echter altijd een inclusieve en productieve dialoog.

Ook **Thomas Binder** (design researcher, o.a. Aalborg University, Denemarken) benadrukt *“collaboration and engagement”* als een voorwaarde om impact te maken, met name als het gaat om de *“green transition”*. Een ontwerpende aanpak gaat daarbij niet alleen om het faciliteren van een proces:

“Design offers new imaginaries in response to societal challenges in a way that makes them accessible from a kind of experiential insight, which I think is more important than ever.”

Everyday practices en ervaringen spelen een cruciale rol als we een ontwerpende aanpak willen inzetten voor de grote transitie volgens Binder. Het veranderen van gedrag en praktijken vergt meer dan een (kortlopend) *design (thinking)* project en dat is wat hem betreft dan ook meteen een belangrijke uitdaging voor alle stakeholders:

“Companies and municipalities have a really hard time to keep design thinking alive beyond the immediate engagement of the design researchers; they also have to rethink their own practices beyond the project. How can the learnings from design-led projects and processes be internalized with the collaborators – the probing, the iterative, the experimental way of working? And also, not seeking to arrive at one new normal, but having to live in a much more fluid and changing setting in order to cope with the challenges that we’re addressing. I think there design and designers certainly have a role, but I think even for designers it is important to think about how this could be conceived of as mutual learning processes.”

Vanuit het perspectief van de ontwerper vindt **Jeroen Peeters** (design researcher, Research Institutes of Sweden RISE) het belangrijk om het maakproces als onderdeel van de ontwerpende aanpak te benoemen. Ook hij benadrukt het belang van ervaringen en gebruikt creatie en esthetiek om veranderingen en transformaties ervaarbaar en invoelbaar te maken. Volgens Peeters is dit de *“power of experiences”*: het vanuit de eigen zintuigen voelbaar maken hoe transformatie eruit zou kunnen zien, met het doel om mensen actief te laten nadenken of we deze toekomst willen en welke rol eenieder daarin heeft. Peeters noemt deze aanpak *“transforming practices”*

(ontwikkeld door TU/e en RISE) en daarbij hoort ook het ontwerpen van objecten, plekken en ruimtes:

"I really believe that it's the places or the things that we have around us that shape how we do things. And I think to change we need to create different conditions for people to act and think. Part of that is in people's minds and their attitudes, but I think, surprisingly, even the design research community sometimes tend to underestimate the importance of the things and the places."

Ambra Trotto (design & research director, d.centre|EU bij RISE en associate professor bij Umeå Institute of Design, Zweden) voegt hier nog expliciet aan toe dat het belangrijk is om ook gebruik te maken van onze niet-cognitieve vaardigheden, zoals emotionele, sociale en perceptueel-motorische vaardigheden, door te vertrouwen op beelden en materialiteit, belichaming en esthetiek. Veel organisaties en initiatieven die met sociale innovatie en transformatie bezig zijn, werken met 'woorden' – abstracte concepten. Voor Trotto is het lastig om de echte impact te duiden van conceptuele discussies die niet gericht zijn op ervaringen:

"Trying to transform society is a serious and daunting endeavour; design and creativity are necessary to feed processes with inspiration, optimism, and an energising sense of possibilities. By playfully collaborating, we can let all parts flourish and we might get better in tune with each other and with our planet."

Haar eigen aanpak hierin is reflectief en schaarst Trotto onder de noemer *design research* of *research through design*, wat vergelijkbaar is met wat ze in Zweden *artistic research* noemen.

"It is a different way of producing knowledge, which is not based on scientific methodologies, but intersubjective practices of making. It is a reflective practice based on and fuelled by embodied mediation as a vehicle for merging different and skillful points of view and creating shared conversations and understandings."

Ontwerpers zijn volgens Trotto nodig om een proces te faciliteren waarbij allerlei vormen van creativiteit en verbeelding zijn ingebed en waardoor verschillende delen van de samenleving worden geïntegreerd om op een andere manier met maatschappelijke opgaven aan de slag te gaan:

"This is our superpower – by shaping experiences, we can really change the whole paradigm of how we open up for questions and possibilities instead of just solving problems."

De waarde van een ontwerpende aanpak zoals ontwerpers en ontwerponderzoekers in verschillende landen deze beschrijven is dus gekoppeld aan creatieve, verbeeldende en niet-cognitieve vaardigheden enerzijds en het gelijkwaardig verbinden van praktijken en stakeholders anderzijds. Tegelijkertijd is er een groeiende interesse onder zowel publieke als private actoren om de methoden, aanpakken, mindsets en tools die design in de breedste zin van het woord te bieden heeft, toe te passen in allerlei soorten (sociale) innovatietrajecten. In de woorden van Christian Bason (CEO Danish Design Center):

"Ultimately, the reason that we want to take the prism of design, and to draw on the professional practices, mindsets, methods, approaches, tools and theories in design, is simply that it allows us to make better decisions, more informed decisions, and more impactful decisions about the question what world we want to create."

Het is natuurlijk geen verrassing dat onze gesprekspartners overtuigd zijn van de waarde van design of een ontwerpende aanpak, maar het is ook duidelijk dat deze niet

toe te schrijven is aan een concreet afgebakende werkwijze of professie. Zo heeft Jessie Johnson (programme lead, Design Council, UK) het over verschillende typen ontwerpers die op verschillende momenten in het proces een rol kunnen hebben:

“We talk about head, heart, and hand at Design Council. The hand being the technical ability, the heart leading with empathy, and the head with critical problem solving. We’d say they are all designers, but we acknowledge there’s a difference in expertise and specialisms. So, we take designers in the broadest sense.”

Dat maakt het misschien lastig om te bepalen wat wij precies bedoelen met een ontwerpende aanpak en hoe je de waarde en impact daarvan kunt versterken en zichtbaar maken. Ook Bason erkent de kracht van design “to zoom in and out” en legt sterk de nadruk op *cross-sectorale samenwerkingen*; het mobiliseren, betrekken en bewustzijn vergroten van alle partijen:

“I think the difficulty with design is that we know that it has the biggest impact when it’s pervasive. When it becomes part of the glue and part of the way in which we do things. That should be the big aim. It’s all about that mobilization and that awareness and then beginning to see the implications. What would this imply for healthcare, for schools, for other sectors...? Because to many it’s kind of hard to understand – still also in Denmark – what is uniquely the role of design.”

Het centraal stellen van missies of maatschappelijke opgaven zoals de green transition helpt volgens Bason om dit bewustzijn en begrip te vergroten en om verschillende disciplines, sectoren en partijen met elkaar te verbinden. Bovendien ziet hij de noodzaak van een (infra)structuur om andere manieren van (samen) werken mogelijk te maken. Daarover later meer.

Wat maakt design anders dan andere aanpakken?

Ondanks de verschillende termen en definities, zijn alle geïnterviewden het erover eens dat een ontwerpende aanpak zeer geschikt is om maatschappelijke vraagstukken aan te gaan met en tussen de mensen die het betreft. Het kan een beweging in gang zetten. De ontwerpende aanpak gaat over samenwerken, samen maken en uitproberen, reflecteren, itereren en samen leren. Deze samenwerkingen gaan door allerlei praktijken, domeinen, disciplines, en levenssferen heen en dat maakt het vaak lastig.

De specifieke open, nieuwsgierige en intuïtieve mindset van ontwerpers, en de creatieve, makende en esthetische vaardigheden die ontwerpers geïnternaliseerd en getraind hebben, helpen om de vraag achter de vraag te achterhalen, om een gezamenlijke taal te vinden en om elkaars (tegengestelde) perspectieven en belangen beter te begrijpen. Daarmee kun je mensen bij elkaar brengen rondom een vraagstuk of concept. Ook stelt het je in staat om nieuwe, flexibele samenwerkprocessen vorm te geven en draag je ermee bij aan een goede samenwerking van verschillende partijen en aan concrete resultaten en impact op langere termijn.

“We need examples to inspire but it is like we are moving around with the same bricks that we had from the past; here the capacity of design to envision other configurations would be highly useful” (Thomas Binder).

“In the end, we come up with different types of processes and different types of tools, but it always has to do with going towards a new goal or doing something in a different way. [...] What I do differently? I combine and connect the different elements in a process” (Vera Winthagen).

Alle geïnterviewden hebben het gevoel dat ontwerpers dingen anders doen dan andere professionals en dat die aanpak meer 'horizontaal' elementen verbindt die anderen niet altijd weten te verbinden, als een satéprikker die silo's en domeinen aan elkaar rijgt. Ontwerpers gebruiken verbeelding als middel, alternatieve toekomsten als doel en flexibele processen als weg ernaartoe. Tegelijkertijd waarschuwen sommigen ervoor dat de ontwerpende aanpak niet de (enige) manier van werken is en dat we ons ook moeten afvragen of een ontwerpende aanpak exclusief des ontwerpers is. Het zou van arrogantie getuigen om te suggereren dat complexe maatschappelijke vraagstukken alleen door ontwerpers of met een ontwerpende aanpak en capaciteit kunnen worden getackeld. Winthagen ziet bijvoorbeeld goede *changemakers* die niet zijn opgeleid als ontwerper:

“There are certain things, certain combinations of what we do that sets us a bit apart, but I also know very good change makers that are not designers that achieve the same kind of result. I start to be less and less convinced that it's the design part that sometimes makes a difference.

And I do think that we are trained in a way that helps, because you are flexible and you have this kind of mindset where you do analysis and synthesis at the same time. It's very useful, but there's many more professions who have that same capacity.”

Zo ziet Binder antropologie (Tim Ingold) als waardevolle aanvulling op design. Omdat antropologie niet meer alleen over het opleveren en/of produceren van inzichten gaat, maar ook over meebewegen in een veranderende wereld, iets wat de hedendaagse ontwerper ook moet doen:

“Design culture and design tradition has to reconsider itself in the light of ecological challenges: there I think encounters with anthropologists are quite helpful, because they have this insistence on how things are in flow and change and we can step into that flow without killing it in the move.

What a design approach can do: it is not solely about futuring, but about holding on to things on the move or what particular constellations are 'pregnant' with. There we can very much side with the anthropologists, but with our particular set of toolboxes, our culture of craftsmanship.”

De ontwerpende aanpak heeft veel te bieden in onzekere complexe vraagstukken en een ontwerper kan het proces opzetten en adaptief begeleiden, maar anderen hebben hier net zo goed een rol in. De ontwerper of het ontwerpteam kan en moet niet in zijn eentje verantwoordelijk zijn. Ook **Albert Edman** (senior projectmanager, RISE, Zweden) ziet dat de ontwerpende aanpak en ontwerpers andere mensen en hun competenties (denk aan stedenbouw of ruimtelijke ordening) nodig hebben om relevant te zijn:

“Sometimes I think what we're lacking in design is to also take in the data of what we've learned from the past. If we design the next neighbourhood, what did we learn from this other neighbourhood? I think we are struggling with this design not being data-driven. This is me not being a designer. Maybe design needs to connect to that a bit more.”

Edman vond het bijvoorbeeld opvallend dat in een bepaald project voor ontwerpers het monitoren van effecten en impact geen onderdeel was van het ontwerpproces.

“Design was more involved in developing the prototype. But we need competences to mix. [...] I was amazed by these two worlds that didn't work together.”

Een ontwerpende aanpak in het kader van maatschappelijke opgaven vraagt dan ook om het oppakken van verschillende rollen door een ontwerper gedurende het proces. Soms moet de ontwerper leidend zijn, maar op andere momenten ook beseffen wanneer alternatieve rollen of expertises relevant zijn. Jeroen Peeters heeft ervaren en geleerd om zich bescheiden en sensitief op te stellen. Wat hem betreft werkt het niet om een project volledig *design-driven* te laten zijn, omdat andere partijen zich daar niet altijd veilig of comfortabel in of bij voelen en het juist belangrijk is dat zij hun expertises en ervaringen kunnen inzetten en inbrengen. Op een subtielere manier zoekt hij naar *design opportunities*, het 'juiste' moment en de condities om design in te zetten.

"For example, a strategic development officer or an urban planner at the municipality do what they do because they know how to navigate their side of the system. You don't need to tell them what to do. So, it's finding some way of trusting each other. They maybe need to help create the conditions for me to do what I do, but I'm not going to tell them how to do that. And it's about bringing them along in this process that they feel safe in that. That you can create some kind of transformation and that they feel safe in that process of doing it."

Winthagen komt tot een vergelijkbare conclusie:

"It is not useful to say I am a designer and I do things differently. That makes people feel offended. [...] I learned not to set myself apart, but to look at what we have in common; and we have lots of things in common. I always look for people that build the bridge and not make it different."

Dat vraagt van ontwerpers ook kritische zelfreflectie en inzicht in hun eigen competenties en het netwerk en ecosysteem waarin zij werken en hun rol daarin. Leon Cruickshank is ervan overtuigd dat een ontwerpende aanpak veel impact kan maken op het gebied van beleidsontwikkeling. Ontwerpers zijn dan ook steeds vaker betrokken bij *design in policy* of *design for policy* (e.g. [Whicher, 2020](#)). Er zijn volgens hem echter veel ontwerpers die niet goed kunnen beoordelen wat goed of slecht beleid is (terwijl een meubelontwerper wel degelijk kan beoordelen of een stoel een goed ontwerp is of niet). Dit heeft te maken met verantwoordelijkheid, maar is volgens Cruickshank ook een politiek en ethisch vraagstuk: *"Who's to say that really designers know how people should live?"*

Bovendien is het duidelijk dat er niet zoiets bestaat als één ontwerpende aanpak. Het vakgebied is op te splitsen in allerlei stromingen, zoals co-design, design thinking, service design, speculatief design, participatory design, UX-design etc. En bij overheden en bedrijven werken diverse professionals in aanverwante rollen, denk aan citizen engagement, strategen, innovatoren, changemakers etc. Het is belangrijk volgens de geïnterviewden dat deze samenwerkpartners gerespecteerd worden en hun rol kunnen en blijven pakken in een gezamenlijk ontwerpproces en zich veilig voelen naast de ontwerper *"met flashy post-its"* (Winthagen). Jessie Johnson vertelt dat de Design Council daarom ook zoveel mogelijk actoren samenbrengt rond complexe uitdagingen om de diversiteit aan vaardigheden, denkwijzen en ervaringen te vertegenwoordigen die nodig zijn om nieuwe manieren van werken te creëren:

"Acknowledging that within systems design we should all be working together around different challenges rather than thinking it is the responsibility of any one actor within the system."

Met andere woorden, voor complexe maatschappelijke opgaven zijn verschillende attitudes, vaardigheden, expertises en rollen nodig, inclusief ontwerpers. En terwijl aan

de ene kant design inderdaad vaak niet wordt erkend of te weinig wordt gewaardeerd, gaat het in veel gevallen ook om de wisselwerking met andere rollen en disciplines die beter kan en dat vergt 'werk' vanuit meerdere kanten, rollen, perspectieven, domeinen en disciplines. We hinten hiermee al naar het belang van infrastructuur. Daar komen we later in dit stuk op terug.

Welke rol speelt een ontwerpende aanpak in andere landen?

Hoe een ontwerpende aanpak onderdeel is van het ecosysteem van een land hangt samen met het politieke klimaat, met hoe het land bestuurlijk georganiseerd is en met hoe het systeem van organisaties en instituties historisch gegroeid is. En niet in de laatste plaats met acties van individuen. In alle landen die we spraken gebruiken overheden en organisaties missiegedreven programma's als middel om hun beleidsdoelstellingen te realiseren en uit te voeren, mede aangejaagd door de EU en Mazzucato's werk (2020; 2021; zie ook [Larrue, 2021](#)). Vaak komen de impulsen vanuit Ministeries van Economie, soms vanuit culturele of sociale beleidsorganen en regelmatig ook vanuit de technische hoek. De beleidsmatige insteek bepaalt welke rol en mogelijkheden er voor de ontwerpende aanpak zijn, alsook welke budgetten ervoor beschikbaar worden gesteld. Vera Winthagen (EU) geeft bovendien aan dat dergelijke missies weliswaar verschillende thema's en stakeholders met elkaar verbinden, maar dat het vaak toch lastig blijft om verschillende afdelingen en thema's (bijv. klimaat en inclusie) binnen overheden op hetzelfde niveau neer te zetten en te behandelen. Vaak is één thema of afdeling leidend. Albert Edman (Zweden) geeft daarnaast aan dat er vaak wel programma's of calls zijn voor maatschappelijke issues maar niet specifiek voor de ontwerpende aanpak zelf. Dat deze calls altijd een element van de ontwerpende aanpak in zich zouden moeten hebben, is geen gekke gedachte, vindt hij.

Het is uiteraard niet mogelijk om op basis van de gevoerde gesprekken een compleet beeld te geven van de rol van een ontwerpende aanpak in de betreffende landen. Terugkerende thema's in veel gesprekken zijn gefragmenteerd beleid en het doorbreken van silo's. In andere landen wordt dan ook met vergelijkbare dilemma's geworsteld als in Nederland. Tegelijkertijd zijn er in Engeland, Zweden en Denemarken interessante en vooraanstaande organisaties en programma's die een ontwerpende aanpak op verschillende manieren inzetten en stimuleren. Dat doen ze zowel ten behoeve van lokale, regionale en nationale maatschappelijke opgaven, in coalities van partners uit de (semi-)publieke en private sector, als ook in relatie tot EU-missies en in samenwerking met andere landen. We vroegen onze gesprekspartners te reflecteren op de rol en werkwijze van deze organisaties.

Verenigd Koninkrijk – connect, convene, co-design

*"Initiatieven die wij nu in Nederland hebben omarmd, denk aan ClickNL, de topsector Creatieve Industrie en de missie Maatschappelijk Verdienvermogen zijn schatplichtig aan de Engelse cultuur", aldus Geleyn Meijer en José Teunissen (2023) in een [longread](#) over Engelse *knowledge exchange universiteiten* en Nederlandse HBO-instellingen. Met name de [Design Council](#) wordt als een belangrijke inspiratiebron gezien.*

Opgericht in 1944 onder Winston Churchill, was het voornaamste doel van de Design Council economisch herstel na de Tweede Wereldoorlog. Design werd een sleutelrol

toegedicht voor de Britse industrie. Sindsdien heeft de Design Council een belangrijke rol gespeeld in het promoten en stimuleren van design in de industrie en de publieke sector, maar ook in het onderwijs en onder het bredere publiek. Vanaf de jaren tachtig is er steeds meer verbreding waar te nemen, van initieel met name industrieel en product design naar meer sociale en milieuvraagstukken. Deze verbreding van de betekenis en waarde van design neemt vooral een vlucht sinds het begin van deze eeuw – design wordt nu gezien als een belangrijke motor voor innovatie en cross-sector samenwerking ten behoeve van economische, sociale en duurzaamheidsopgaven.

We spraken met Jessie Johnson, *programme lead* bij de Design Council met een focus op de publieke sector en sociale innovatie. Zij ziet het als een belangrijke taak van haarzelf en de Design Council om bruggen te bouwen tussen enerzijds het blijven ontwikkelen van nieuwe design frameworks en methoden en de waarde daarvan voor maatschappelijke vraagstukken te onderzoeken en aan te tonen, en anderzijds het toegankelijk maken van deze werkwijzen en tools op lokaal en regionaal niveau. Ze omschrijft de rol van de Design Council daarom als een soort *translation agency*:

“A huge part of our work is about storytelling and communicating the impact of design at a local level, combined with the data on the state of design and design skills and their value to the UK economy. I always talk about our role as the translation agency, supporting communities, organisations and public sector leaders to use design frameworks, tools and methods in practice. So, seeing our role as developing skills, mindsets, and behaviours to unlock new ways of working. Everything that we know design does when applied in context.”

Interessant in dit kader is dat de Design Council – van oudsher dus een op de industrie gerichte organisatie – veel belang hecht aan het publiceren van de *Design Economy* rapporten, waarin de waarde van design (niet uitsluitend, maar voor een groot deel) wordt uitgedrukt in economische waarde voor het Verenigd Koninkrijk. Deze data en statistieken worden consistent en veelvuldig opgepikt door verschillende overheden, organisaties en bedrijven en fungeren daarom als *“a pivotal piece of evidence for us, that we promote as much as we possibly can”*. Johnson legt uit dat deze harde cijfers, de meetbare impact, nodig zijn om deuren te openen, maar vervolgens zijn het de zogenaamde *demonstrator programmes* die de echte impact voelbaar maken op verschillende niveaus en bij verschillende stakeholders:

“You have to work with a diagonal slice in government and the best way of doing that is through design. So not just talking about it. You open the door with the stats, the impact. That’s why you need it. But then you need to follow through demonstrating the value of design in practice.”

Uiteindelijk ziet Johnson dan ook een belangrijke rol voor design, ontwerpers en de Design Council als *“connector and convener: the power to bring together different perspectives, people, and organisations”* waarbij vanuit een systemisch design perspectief zowel ‘horizontale’ als ‘verticale’ en ‘diagonale’ samenwerking nodig is: *“as it’s not one organisation, one area of the economy, never one individual’s responsibility to solve complex, societal challenges.”*

De rode draad door de ontwikkeling van de Design Council sinds de jaren veertig van de vorige eeuw is altijd het versterken en demonstreren van de waarde en impact van design geweest. In eerste instantie voor de nationale economie en geleidelijk steeds breder voor de maatschappij als geheel. De organisatie is altijd door de overheid gefinancierd geweest – door verschillende ministeries, maar vooral vanuit de

economische hoek – en heeft een *charity* status, waarmee een zekere mate van onafhankelijkheid van politieke agenda's wordt gegarandeerd. Johnson voegt eraan toe:

“The Design Council recently launched a new mission, Design for Planet, that acknowledges the need for us to redesign nearly every aspect of our lives. We're still the national strategic advisor of design, but we see the need for designers and government and businesses and communities to be able to transition towards a regenerative future for all. And we see design as a critical piece.”

Daarnaast gingen eind 2022 de Design Council en de Arts and Humanities Research Council (AHRC), onderdeel van UK Research and Innovation (UKRI), het nationale subsidieorgaan voor wetenschap en onderzoek in het Verenigd Koninkrijk, een nieuwe samenwerking aan. Deze samenwerking komt voort uit het gezamenlijke doel om de rol van design in het Verenigd Koninkrijk verder te versterken. Wij zien dat de Design Council daarmee nu zelf ook in een soort transitie zit: met de nieuwe missie *Design for Planet* wordt de focus op maatschappelijke opgaven alleen maar groter en blijft het relevant om te reflecteren op welke rollen en financieringsmodellen daarbij passen.

In 2020 heeft de AHRC – wat betreft Leon Cruickshank de belangrijkste subsidieverstrekker voor ontwerpend onderzoek in het Verenigd Koninkrijk – een studie laten uitvoeren naar 'design for policy' en 'design in policy'. Bij design for policy gaat het om design ten behoeve van beleidsontwikkeling in de publieke sector. Het onderzoek naar design in policy richtte zich op de activiteiten van bedrijven en andere stakeholders als onderdeel van verschillende beleidsagenda's. Het doel daarvan was mede om richting te geven aan toekomstige financieringsagenda's van UKRI en om het huidige onderzoekslandschap in kaart te brengen. Eén van de bevindingen is dat er sprake is van een versnipperd landschap:

“In England, design support is fragmented, delivered by a number of key players including Innovate UK, Design Council and Design Museum, among others.

UK academic institutions have been conducting research on and even delivering design support programmes directly to businesses for over 20 years but the design support landscape across the UK lacks continuity and is difficult for companies to navigate” (Whicher, 2020: 3).

Een andere conclusie is dat er binnen overheden een groeiende interesse is in wat design kan betekenen voor beleid rondom innovatie, digitalisering, circulaire economie en gezondheid. Cruickshank ziet ook dat er een beweging is binnen de overheid en de publieke sector om belangrijke processen meer inclusief te maken en alle burgers gelijkwaardig te betrekken. Er is sprake van een *“legal requirement to engage and participate”*, waardoor steeds meer ontwerpers werkzaam zijn binnen overheden. Hij waarschuwt er echter ook voor dat wat er in zogenaamde *policy labs* gebeurt, niet altijd daadwerkelijk inclusief en participatief is – *“it can be a real dialogue, but it can also be really bad, more like consultation, using people like databases”*. Vanuit zijn positie bij Lancaster University ziet Cruickshank universiteiten als de koplopers in het analyseren en ontwikkelen van *real co-design*-processen:

“This is where the leading thinking comes from; we've got scope to screw up basically and to be experimental and we've got time to read and think and all that stuff. So ideally the thinking that we have in universities filters into industry and policy.”

Andere organisaties, zoals management schools en adviesbureaus, zien volgens Cruickshank co-design vaak meer als een methode dan een overtuiging. Ook in het Verenigd Koninkrijk, ondanks de lange traditie van de Design Council, en daarmee de

erkenning van het belang van design als motor voor de economie en methode om maatschappelijke opgaven aan te vliegen, horen we in onze gesprekken steeds het effect van verkokering of silo's terugkomen. Die verkokering is met name voelbaar bij verdeling van overheidsbudgetten voor ontwerpend onderzoek en daarmee ook voor het stimuleren van een ontwerpende aanpak. Zo komt het overgrote deel van de financiering van ontwerpend onderzoek vanuit de AHRC, en slechts een klein deel vanuit andere *research councils* zoals de Engineering and Physical Sciences Research Council (EPSRC), die veel grotere budgetten hebben.

Uiteraard zijn er binnen het Verenigd Koninkrijk nog veel meer organisaties, initiatieven en bedrijven die onderdeel zijn van het ecosysteem en een ontwerpende aanpak stimuleren, ontwikkelen of toepassen. Onder aan dit stuk volgt een lijstje met links naar publicaties en organisaties die we in onze verkenning zijn tegengekomen.

Zweden – mandates and muscles

In Zweden spraken we met drie mensen van RISE Research Institutes of Sweden, een polytechnisch onderzoeksinstituut, vergelijkbaar met TNO in Nederland maar dan breder wat betreft onderzoeksgebieden en competenties. We gingen in gesprek met Ambra Trotto (design & research director), Jeroen Peeters (designer en design researcher) en Albert Edman (projectmanager).

Zweden heeft net als Nederland een sterke modernistische designtraditie. Toch lijkt de creatieve industrie in Zweden niet zo sterk als in NL. Dat is althans de indruk van Trotto en Peeters. Beiden geven aan dat de algemene opinie over wat design kan betekenen voor de maatschappij in Zweden nog niet zo sterk is doorgedrongen als in Nederland, Denemarken, Noorwegen of het Verenigd Koninkrijk.

“And we keep on talking about how jealous we are of the UK that has implemented design in the public sector for many years now. We’re jealous of Norway, where there is a Minister of Industry that is pushing design like hell and giving a lot of space to design approaches.”

Volgens Trotto zijn er wel welbekende grote adviesbureaus die design thinking inzetten, maar die richten zich maar heel beperkt op de verkennende fase van het ontwerpproces. Ook wordt service design ingezet in de gezondheidszorg, die in Zweden volledig onder de publieke sector valt. Bij de overheid zelf zijn er maar weinig ontwerpers werkzaam, terwijl er wel een groeiend besef is dat het samenbrengen van design en beleid nuttig kan zijn. Trotto stelt vast dat *“there is not a mature national discourse and the literacy about what design can do is very limited”* en dat er ook geen duidelijk mandaat of overheidsopdracht bestaat, waardoor het onduidelijk is hoe een ontwerpende aanpak aan te jagen en de implementatie in beleid te bewerkstelligen. Tot een vergelijkbare conclusie komen Westling & Byström (2022) in een studie in opdracht van het Ministerie van Cultuur, uitgevoerd door Svensk Form, The Swedish Society of Crafts and Design en <https://svid.se/eng/SVID>, The Swedish Industrial Design Foundation:

“Sweden, in comparison with our Nordic neighbours, has lagged behind in the interpretation of what design is and can do, and thus also in the use of design as a development force” (Westling & Byström, 2022).

Volgens het rapport zijn er al sinds de jaren 90 diverse studies en pogingen gedaan om de rol van design in nationaal beleid te versterken, waarbij steeds gekeken wordt naar de andere noordelijke landen (inclusief Nederland) als voorlopers. Een steeds

terugkerende worsteling is de vraag of er één centraal design mandaat nodig is of dat juist cross-sectorale samenwerkingen moeten worden gestimuleerd. De meeste aandacht lijkt uit te gaan naar architectuur en stedenbouw, de fysieke ontworpen omgeving, en minder naar sociale aspecten van de samenleving. Kennis over het bredere veld en de waarde van design wordt gezien als beperkt en gefragmenteerd.

De versnippering van subsidiegelden voor de culturele en creatieve industrie wordt door alle drie geïnterviewden als problematisch ervaren. Instituten, zoals ArkDes – Sweden's National Centre for Architecture and Design, Svensk Form – the Swedish Society of Crafts and Design en SVID – the Swedish Industrial Design Foundation hebben wel mandaat, maar zijn ook maar klein en worden gefinancierd vanuit het Ministerie van Cultuur, dat geen grote budgetten heeft. Het ontbreekt hen daarom aan spierballen. RISE daarentegen, een onafhankelijke not-for-profit organisatie maar eigendom van de staat, valt onder de hoede van het Ministerie van Innovatie en Industrie. Er is echter weinig samenwerking tussen beide ministeries. Er bestaat niet één specifiek programma voor een ontwerpende aanpak.

Vanuit de innovatiehoek wordt design wel gepromoot in combinatie met en als reactie op de missiegedreven aanpak van de EU. Vinnova, the Swedish government's innovation agency, heeft hier met de aanstelling van designer Dan Hill als directeur een belangrijke impuls aan gegeven. Maar budgettair is Zweden wat betreft Peeters nog steeds niet scheutig genoeg. Bovendien heeft Peeters ervaren dat subsidieverstrekkingen weliswaar specifiek om een ontwerpende aanpak vroegen in een aantal calls, maar onder voorwaarde dat ontwerpers verplichte coaching sessies met designbureaus uit Engeland volgden. Ontwerpers kregen in deze calls dus weinig vrijheid en vertrouwen om hun eigen expertise in te zetten en een ontwerpende aanpak vorm te geven.

Ondanks deze kritische zelfreflectie van onze gesprekspartners zien wij wel degelijk beweging en wisten zij ons inhoudelijk te inspireren met verschillende projecten en initiatieven. De ambitieuze, progressieve en innovatieve stad Umeå is zo'n bijzonder voorbeeld. Het is één van Zweden's grootste steden zonder 'probleemwijken'. Toeval of niet, in Umeå is de ontwerpende aanpak, dankzij de samenwerking met RISE, door de gemeente en haar strategie-ontwikkelaars omarmd. Trotto:

“Not all municipalities are as sensitive as Umeå. But there are a few people that understand that design can add value. They ask different questions: not ‘can you solve this problem’, but ‘how do we create a neighbourhood where people trust each other’. So, then it becomes easier to have a dialogue with them from a design perspective.”

Peeters legt uit dat Umeå niet alleen heel progressief en ambitieus is, maar ook een kleine, geïsoleerde stad. Er is daarom ook politieke en praktische gedrevenheid vanuit de gemeente om samen te werken met lokale universiteiten, designscholen, RISE en andere (ontwerp-)partners. Dat levert interessante projecten op als het door Vinnova gefinancierde Social Progress Innovation Sweden (SPIS), gericht op cross-sectorale samenwerking ten behoeve van sociale innovatie, en het rondom duurzame mobiliteit ontwikkelde Station of Being. Maar ook elders in Zweden vinden we interessante nieuwe manieren van werken, zoals Samverket, een testbed voor innovatieve co-working voor de publieke sector, eveneens gefinancierd door Vinnova.

Het valt ons op dat Peeters veel over geld en financiering praat vergeleken met de andere geïnterviewde ontwerpers. Daar legt hij de focus op, omdat hij niet in concepten wil blijven hangen en ruimte voor echte vernieuwing zoekt. *“Als ik te weinig budget heb dan worden zowel ik als de stakeholders en gemeente teleurgesteld door*

de resultaten.” Hij onderzoekt dan ook hoe hij met RISE als organisatie een rol kan spelen in het stapelen van projecten en gelden. Dat brengt hem wel in een lastige positie. Het is niet gemakkelijk om de rol van ontwerper/onderzoeker te combineren met die van projectleider en hij vraagt zich af of deze twee wel te combineren zijn.

Allen geven aan dat het innovatiebeleid van Zweden wordt vormgegeven vanuit verschillende Ministeries. Concreet heeft Zweden 17 zogenaamde Strategic Innovation Programmes (SIPs): langlopende innovatieprogramma's, met een looptijd van 12 jaar en een budget van 100 miljoen euro per programma. Tot nu toe zijn die programma's steeds sterk technisch en industrieel georiënteerd geweest. De laatste SIP – *Viable Cities* – is gestart in 2017 en sindsdien vindt er een verschuiving plaats naar meer missiegedreven, maatschappelijke vraagstukken die worden opgepakt in zogenaamde 'quadrupel helix'-samenwerkingen, brede coalities van burgers, kennisinstellingen, bedrijven en publieke organisaties. In 2023 start de nieuwe generatie SIPs, onder de noemer Impact Innovation. Hoewel deze programma's, mede gefinancierd door Vinnova, niet expliciet gericht zijn op design of design research, zijn de SIPs volgens Edman wel de plek waar een ontwerpende aanpak een belangrijke rol speelt, ook al wordt het wellicht niet in die termen benoemd.

De missie van *Viable Cities* is het creëren van klimaatneutrale steden door en voor burgers. Edman legt uit dat het programma gefinancierd wordt door Vinnova (50%), de Swedish Energy Agency en Formas (Research Council for Sustainable Development) en gecoördineerd wordt door RISE en vier andere organisaties vanuit een soort fictieve koepelorganisatie. Elke SIP heeft 100 miljoen euro budget, maar Edman hecht in dezen met name aan de lange termijn. Wat goed en anders is aan *Viable Cities* is de afstemming met de EU-missies, specifiek de missie om 100 EU-steden klimaatneutraal te maken in 2030. De voorzitter en voormalige minister van Financiën in Zweden Allan Larsson regelde in 2018 een meeting met de Europese Commissie en kondigde aan dat hij wel vooruitlopend op deze EU-missie aan het prototypen wilde:

“We are ready to prototype this mission for you in Sweden through an innovation programme that will run until 2030. And we'll do it three years ahead of schedule for you so you can learn from Sweden what works and what doesn't work. And we have a budget of 100 million euros. So are you interested in working with us? That was an offer they couldn't really refuse...”

Dit voorbeeld is interessant omdat sindsdien negen burgemeesters van vooruitstrevende steden in Zweden (o.a. Umeå, Stockholm, Malmö, Lund...) samen een proces zijn aangegaan om o.a. het concept *Climate City Contracts* te prototypen. Vanuit deze negen burgemeesters lukte het om ook nationale beleidsmakers en agentschappen mee te krijgen en de onzekerheid in het proces toe te laten:

“We don't know how to do climate neutrality by 2030 from the Swedish government's perspective. 'But that's perfect', the mayor said. 'Because we don't know that from the city side either. But maybe we could agree that the glass is half full.' [...]

Then they started to set up a process for this. They designed the process until 2030 with an annual revision. So they designed the contract, but it's actually a process.”

Edman legt uit dat het contract een document is, dat elk jaar herzien en hertekend wordt. Op die manier vinden er van 2020 tot 2030 tien iteraties van de contracten plaats. Inmiddels doen er 23 steden mee, maar ook infrastructurele partijen, urban planners en andere spelers. Het is dus ook een krachtige democratische beweging geworden waarbij al 40 procent van de populatie van Zweden betrokken is. Ook in

Spanje is in navolging van Zweden een vergelijkbaar proces opgezet. Nu start de EU ook zelf met de Climate City Contracts en zien zij Zweden en Spanje als een soort rolmodellen hiervoor. Inmiddels zijn er 15 landen die een dergelijke nationale infrastructuur proberen op te zetten, waaronder ook Nederland:

“Because everybody has seen that it's quite important not just what happens at the EU level, but it's the connection between the local, the national, the EU... If that works together, then we have something quite powerful. I think that's quite an interesting movement.”

Parallel aan deze beweging heeft zich ook het New European Bauhaus beweging ontwikkeld, waarin ook esthetiek en inclusie worden verbonden aan maatschappelijke uitdagingen. Edman vertelt dat de Europese Commissie een belangrijke verbinding ziet:

“The Climate City Contracts are now the delivery mechanism for the New European Bauhaus movement at local level. Because it's now written into the contracts with these 23 cities that we will work in the spirit of the New European Bauhaus, when we transform into climate neutrality.

So through the back door, we have connected with the culture and creative sector a little bit.”

Zweden is dus, mede dankzij een vooruitstrevende politicus, een soort rolmodel voor de EU geworden wat betreft de Climate City Contracts. Hierbij staat niet de ontwerpende aanpak voorop, maar de missie. De ontwerpende aanpak zit er echter wel in verweven – *in the spirit of the New European Bauhaus* – waarmee een koppeling plaatsvindt van een lokale, nationale en Europese beweging.

Naast een sterke rol in Europa en een inspirerende rol in het New European Bauhaus, is RISE ook een van de lead partners in en coördinator van de EIT Culture & Creativity, die net is opgestart in kader van Horizon Europe. Edman ziet dit als een *“ecosystem under formation”* en is nog zoekende hoe de culturele en creatieve sector hier concreet op kan inspelen.

Denemarken – activate, mobilise and showcase

In Denemarken speelt het Danish Design Center (DDC) sinds 1978 een prominente rol in het versterken van de waarde van design voor industrie en samenleving. Van 2004 tot 2012 bestond er ook een Danish Centre for Design Research, met het doel om design research te promoten en te ontwikkelen binnen de destijds meer kunst en ambacht georiënteerde academies. We spraken met Christian Bason, CEO van DDC, en Thomas Binder, als onafhankelijk design researcher verbonden aan Aalborg University, over design en design research in het Deense ecosysteem.

DDC wordt voor 40 procent gefinancierd door het Ministerie van Industrie en voor de overige 60 procent door (project)partners en andere stakeholders. Het is een juridisch onafhankelijke organisatie, maar de strategische focus weerspiegelt wel regerings- en beleidsprioriteiten. DDC is behoorlijk sterk in het promoten van design en doet strategische inspanningen om design sterker te betrekken bij innovatie in zowel de publieke als de private sector. Ze werken samen met design, bedrijfsleven, overheden en academia. Maar het is geen onderzoekscentrum.

Volgens Binder wordt DDC (onbedoeld) niet gezien als onderdeel van het onderzoekssysteem. DDC heeft ook geen onderzoeksplicht (hoewel ze wel veel onderzoek doen) en kan zich daarom niet beroepen op subsidies van bijvoorbeeld de Research Council. Binder ziet een afstand tussen design scholen en design research enerzijds en agencies en DDC anderzijds. Bovendien

gaat in Denemarken volgens hem nog niet veel geld naar ontwerpend onderzoek en designgedreven innovatie. Er zijn wel veel financieringsprogramma's ten behoeve van de *green transition*, maar de focus lijkt meer op nieuwe partnerschappen en industrieën te liggen, waardoor ontwerpend onderzoek gericht op *everyday practices* daar moeilijk in te integreren lijkt wat betreft Binder:

“Even if I think there could be an obvious place for more design oriented engagements, the funding programs are not really geared to that because they're very much on the supply side in their focus.

The design research field itself is perhaps also a bit in doubt about where or how to position itself in the overall changes and the need for transitions that we all acknowledge.”

Voor DDC vormen maatschappelijke transitie de basis en context van hun huidige strategie. Christian Bason, voormalig directeur van Mindlab – het eerste Deense innovatielab voor de publieke sector – bracht in 2014 waardevolle nieuwe kennis in bij het DDC over hoe samen te werken met de publieke sector. DDC kiest voor een ontwerpende aanpak die gaat over samenwerken, mobiliseren van niet-ontwerpers en ontwerpers en samen uitvinden wat de relevantie, waarde en toekomst van een ontwerpende aanpak is. DDC pakt de rol van experimenteren, activeren, demonstreren en communiceren van design in de context van maatschappelijke transitie en vertaalt die naar drie concretere missies: groen (circulaire economie), digitaal (verantwoordelijkheid en ethiek) en sociaal (mentale gezondheid en welzijn van jongeren). Mede geïnspireerd op het werk van Mazzucato (2020; 2021), geven missies DDC richting, een blik op de wereld, de kans om te laten zien wat een transitie betekent en wat erin op het spel staat, en wat de specifieke bijdrage van design daarin is; inclusief de capaciteiten, methoden, tools en generieke manieren van werken die daarbij horen. Ook benoemt Bason het belang van een portfolio aan projecten, cross-sector, cross-level en publiek-private samenwerkingen. DDC sluit daarmee ook aan bij de taal en aanpak van de EU en de Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), met name waar het gaat om zogenaamde missiegedreven innovatie. Ook sprong DDC direct in op de New European Bauhaus beweging, wat samen met vele andere partners onder anderen uit Nederland heeft geleid tot een mooi project DESIRE – Designing the Irresistible Circular Society.

Bason legt uit dat naast haar missiegedreven, enigszins activistische rol, DDC zichzelf vooral ziet als een infrastructuur:

“I think that every society that takes design seriously as an approach to addressing societal challenges and as a capability, needs to have some kind of enabling infrastructure that makes it possible. It does not have to take the form that we have. But this is a strategic question for a society to answer. How are we doing that?”

“In my mind, someone needs to gather the ecosystem, to ensure transparency, to support collaboration, to create opportunities or sharing with each other and also to foster new ideas that can advance the field in a more collaborative way. If you do not have someone doing that, it doesn't have to be a design center, it could be an agent, a ministry or something else, but someone who feels responsible for the support of the actor-network in the field, then I don't think you can advance the field.”

Ook overheden moeten volgens Bason meer werken als platforms, anderen actief betrekken en over sectoren en door domeinen heen werken om verandering teweeg te brengen. Hij geeft het voorbeeld van het Design Forum, een groep van 25 designgerelateerde instituten in Denemarken die vier keer per jaar samenkomen bij

DDC. Universiteiten, overheden, branche- en belangenverenigingen – in feite komt hier het hele ecosysteem bij elkaar.

“I think many policymakers today recognize that they are not going to make impact with public sector resources alone. So the big design challenge for policymakers is to mobilize and engage all societal actors in the transitions that need to happen. So that becomes a wicked problem for policymakers. Like how to engage, bottom up, how to mobilize resources, how to make meaningful interactions, how to set direction respecting that the world is uncertain and full of fuzziness.”

Deze uitdagingen spelen uiteraard niet alleen in Denemarken. Bason verwijst bijvoorbeeld naar Tor Inge Hjerdal, CEO van [DOGA – Design and Architecture Norway](#). Hjerdal stelt vergelijkbare vragen: hoe kun je vanuit de nationale overheid design voor maatschappelijke opgaven stimuleren en structureren? Volgens Bason is DOGA al bezig met het ontwikkelen van eerste modellen en is het zeer de moeite waard kennis en ervaring uit te wisselen.

Past een Nederlandse ontwerpende aanpak in het missiebeleid van de EU?

Nationale en lokale contexten verschillen, maar transitie en missies zijn uiteraard verweven op grotere schaal. Hoe gaat het Nederlandse Programma Ontwerpende Aanpak zich verhouden tot het grotere ecosysteem? We zien dat design binnen het beleid van de Europese Unie een steeds grotere rol heeft gekregen, vooral sinds het European Commission Action Plan for Design-driven Innovation in 2013. Sindsdien heeft een groeiend aantal lidstaten nationale actieplannen voor design ontwikkeld en wordt design ook op regionaal en lokaal niveau steeds meer geïntegreerd in het innovatiebeleid en is er een opkomst van zogenaamde *policy labs* ([Whicher, 2016](#)).

De zogenaamde kaderprogramma's bepalen het budget van de Europese Commissie voor zeven jaar. Het investeringsbudget van de EU voor 2021-2027 bedraagt iets meer dan 1 biljoen euro, waarvan 95,5 miljard euro, bijna een tiende, bestemd is voor Horizon Europe. Dit is het belangrijkste financieringsprogramma van de EU voor onderzoek en innovatie. Programma's gerelateerd aan Horizon Europe die het meest relevant lijken voor een ontwerpende aanpak van maatschappelijke uitdagingen zijn verder: [New European Bauhaus \(NEB\)](#), European Institute of Innovation & Technology ([EIT](#)) Culture & Creativity en daarnaast het Horizon Europe project [EKIP](#).

Sinds 2013 is het EU-beleid aan het schuiven van puur technisch onderzoek naar innovatie, met ook meer ruimte voor *design-driven* innovatie. Het Horizon 2020 programma werd steeds meer gericht op maatschappelijke innovatie. Volgens [Jeroen van der Aa](#) (EU Onderzoekssamenwerking en -valorisatie, TU Delft) behelst de verschuiving dus zowel het soort uitdagingen dat wordt aangepakt als de aanpak die wordt toegepast om die uitdagingen aan te gaan (zie ook Mazzucato, 2021, 2022). Hier is consortiumvorming van multi-stakeholders, waaronder de creatieve sector van groot belang. Het huidige [Horizon Europe](#) programma gaat nog meer integraal te werk: hier staan globale uitdagingen en missies centraal en moet technologie echt de maatschappelijke uitdagingen dienen. Het doel is impact creëren en de aanpak is meer oplossingsgericht en ontwerpend. De creatieve industrie wordt hier serieus genomen in haar rol, maar ook in de omvang van vergoedingen (zij het met niet-commerciële tarieven).

De European Institute of Innovation & Technology (EIT) Culture and Creativity is onderdeel van Horizon Europe en gericht op het creëren van bedrijvigheid, zegt Van der Aa. Voor ontwerpbureaus is deze funding beter bereikbaar, omdat de EIT specifiek gericht is op innovatie door samenwerking binnen de culturele en creatieve sector. Daarnaast is het interessant om het nieuwe European Cultural and Creative Industries (CCI) Innovation Policy Platform (EKIP) in de gaten te houden in het kader van beleid. Zij gaan analyseren hoe succesvol o.a. EU-projecten ter stimulering van de culturele en creatieve industrie zijn, wat er met resultaten moet gebeuren en welke behoeften en kansen er zijn voor nieuwe innovatieprojecten. In november 2024 zullen de eerste beleidsaanbevelingen volgen. Naast bovenstaande programma's is het ook goed om Creative Europe te vermelden. Dit (meer culturele) programma heeft ruimte om kunstenaars en ontwerpers te stimuleren.

Het toenemende belang van de creatieve en culturele sector is ook terug te zien in het programma New European Bauhaus (NEB). Ursula von der Leyen (2020) stelde dat de Europese Green Deal niet alleen een ecologisch of economisch project is, maar dat het moet aansluiten bij het dagelijks leven en de leefruimte van mensen, inclusief de esthetiek: *“This is why we will set up a new European Bauhaus – a co-creation space where architects, artists, students, engineers, designers work together to make that happen.”* Dit meer *grassroots* geïnspireerde programma, of eigenlijk beweging, is opgestart om de Green Deal doelen te halen en richtte zich in eerste instantie op de gebouwde omgeving. De drie kernwaarden van NEB zijn: duurzaam, inclusief en esthetiek. Het programma is daarom ook ontwikkeld van buiten naar binnen: *“NEB wants to bloom from the bottom”* volgens Albert Edman. Dat wil zeggen dat er bij aanvang geen plan klaarlag, maar dat er eerst aan bewoners van de EU is gevraagd hoe zij een nieuwe maatschappij zien (*citizen engagement*, met een tool genaamd Sensemaker). Het NEB programma is vanuit die verhalen van mensen geïnspireerd. De bijna 2000 verhalen zijn door ontwerpers en beleidsmakers samen als team geanalyseerd en dat werd de basis van de NEB thema's en het NEB-beleid. Van daaruit kon de set aan NEB-calls worden uitgeschreven. Deze behelzen nu zowel fysieke veranderingen en uitkomsten (het 'wat') als veranderingen in aanpak (het 'hoe'). Het NEB heeft ook nationale contactpunten.

Bij het NEB werkt Vera Winthagen als policymaker, terwijl ze zichzelf als ontwerper ziet en zo opgeleid is. Tegenover collega-beleidsmedewerkers introduceert ze zichzelf als innovator van projectmanagement. 'Designer' zijn binnen de EU betekent niets, omdat iedereen zich met complexiteit en *“policy design”* bezighoudt:

“I see that the narrative that works in the Netherlands does not work here (in EU) because everybody's working on wicked problems, everybody's working on complexity. There's no non-complexity in this environment, because the amount of stakeholders and the amount of networks that come together here is so big, that it's not comparable to anything I've seen before.”

Van der Aa merkt bovendien op dat die complexiteit en diversiteit van de EU en haar lidstaten maakt dat EU-projecten en -subsidies relatief hoge administratieve kosten met zich meebrengen, zowel bij de aanvraag als bij de uitvoering. Dat is lastig voor kleinere bedrijven, maar vaak ook niet aantrekkelijk voor grotere bedrijven. Daarnaast valt het Van der Aa op dat de creatieve industrie vaak op projectbasis en dus met een korte termijn agenda werkt: *“een vierjarig project of tien jaar vooruitkijken zit nog niet zo in hun DNA”*. Ook denken niet alle ontwerpbureaus voorbij het product en materialen. Er lijkt een spanningsveld tussen wat er in de EU gebeurt en de manier van denken bij ontwerpbureaus.

Winthagen geeft verder aan dat ze niet alleen creatief moet zijn met haar eigen naamgeving, maar ook in het werken met de bestaande instrumenten van de EU. Dit werd bijvoorbeeld belangrijk bij de vertaling van NEB-verhalen naar calls:

“So, what my policy colleagues had to do was to look in every existing budget line where the themes that we came up with would fit in, and that's what they did. And it was just as creative as the design work that we did, actually.”

Overheden op verschillende niveaus (zowel landelijk als lokaal) hebben vaak moeite om verschillende departementen en ministeries op een gelijkwaardige manier met elkaar te verbinden. Het vernieuwende aan het New European Bauhaus is dat het vooral een nieuwe benadering is om meer bottom-up en meer horizontaal te werken, over bestaande domeinen heen.

Hoe besteed je 9 miljoen euro...?

Onze gesprekspartners waren onder de indruk van het feit dat wij in Nederland een ontwerpende aanpak hanteren om een nieuw programma voor een ontwerpende aanpak te ontwikkelen. Velen kampen met vergelijkbare vragen en zijn ook zeer geïnteresseerd om mee te denken en er samen van te leren.

We kregen veel terug dat negen miljoen euro in drie jaar tijd in wezen niet veel geld is voor een land als Nederland als je kijkt naar wat we uitgeven aan ander onderzoek. Daarom adviseert Albert Edman ook om deze negen miljoen niet te isoleren, maar te verbinden aan een grotere beweging. Dan maak je echt het verschil – denk aan de Climate City Contracts en het New European Bauhaus. Christian Bason suggereert om een maatschappelijk vraagstuk te selecteren dat erg relevant is voor Nederland, maar ook een mondiaal potentieel heeft. Hij adviseert daarbij om mensen/stakeholders uit het hele ecosysteem te activeren om nieuwe manieren van samenwerking en nieuwe connecties te creëren die langer meegaan dan de financiële steun. Hij merkt bovendien op dat het niet goed zou zijn om je tot de design en publieke sector stakeholders te beperken:

“We know already that it's about mobilizing many, many more actors to work together in ecosystems around these big transitions. Now, do policymakers and politics play a key role? Absolutely. So that's like an anchoring. But I would just say, the biggest help you can give is for policymakers to understand that they must more act like platforms. They must engage others and work across sectors and across silos to enable change.”

Om dit voor elkaar te krijgen heb je een infrastructuur nodig, die ondersteuning geeft aan het netwerk en waarbinnen geëxperimenteerd, geleerd en gedeeld wordt. Die wens voor een leeromgeving wordt door alle geïnterviewden benoemd en onderstreept. Jessie Johnson voegt hieraan toe:

“Do not lose sight of the macro-level changes that need to happen. Think about who the systems designer is in this programme and can we call that out? Is there one role that is fundamentally looking at building relationships, connecting and convening individuals, communities, and organisations? Who holds the macro-level picture that sits alongside any programme of activities looking at the changes needed at the policy, legal, regulatory, and economic level? And it might be more than one role...”

Bovendien zorgt niet één project voor verandering, maar dien je verbindingen te maken tussen projecten. Een portfolio aan projecten maakt het verschil volgens Vera

Winthagen en Christian Bason. Misschien kan een placebased aanpak daarbij wel de rode draad zijn, denkt Albert Edman.

"I learned that it's never one project that makes a difference. So, it's always a portfolio of things because if you let a couple of things happen next to each other, you can compare. But you also have a kind of field that you're changing and not one project that you're changing. It's also very useful to have for example a couple of change makers working next to each other in different projects that have a link with each other. [...] What I like about the mission approach is that you have one goal and different types of projects towards that goal." (Vera Winthagen)

Winthagen benadrukt het belang van erop voorbereid zijn dat dingen anders gaan dan gepland. Net als bij het aangaan van maatschappelijke vraagstukken zal ook het opstarten van een nieuw programma aangaande de ontwerpende aanpak anders lopen dan gepland en de resultaten zullen gaan verrassen. Bovendien zou het Vera Winthagen en Jeroen Peeters mooi lijken als projecten binnen het programma niet met een projectformulier of document starten die de *framing* al aan de voorkant afdwingt. Sowieso is het goed om in de geest van het New European Bauhaus en de ontwerpende aanpak na te denken over de condities van calls binnen het Programma Ontwerpende Aanpak. Je kan het programma zo inrichten dat er meerdere reflectiemomenten in het proces zijn, waarop opnieuw over financiering gepraat kan worden. Dan meet je of er progressie is en is het niet het "alles of niets" principe. Dat past beter bij een ontwerpende aanpak volgens Peeters en geeft vertrouwen (weg van het gevoel van controle en betutteling zoals vaak in de lopende programma's). Voorkom kort gezegd een belerende toon. Laat de controle deels los: als je alles van tevoren moet vastleggen gaan mensen zich daarnaar gedragen en nemen ze minder eigen verantwoordelijkheid, stelt Peeters. Bovendien past dat helemaal niet bij een iteratieve, ontwerpende aanpak. Bason voegt hier nog aan toe dat het om belastingen gaat en je dus best risico's mag nemen om juist de moeilijke uitdagingen aan te gaan. Dit sluit aan bij wat Mazzucato stelt over de algemene misvatting dat het de bedrijven zijn die waarde creëren en risico's nemen, terwijl overheden alleen zouden faciliteren: *"Without ambitious public investment the private sector would have proved unwilling to invest in areas where the required funding was large, long-term and highly uncertain"* (Mazzucato, 2021: 30).

Van der Aa geeft aan dat de culturele en creatieve sector er sowieso vaak bekaaid vanaf komt in de financiële compensatie. Ook hier zou het Programma Ontwerpende Aanpak een ander voorbeeld moeten geven. Wellicht kan er aan een soort micro-kredieten gedacht worden: *"very low threshold money, place-based money"*, suggereert Edman. Uiteindelijk gaat het echter niet alleen om hoe het geld verdeeld wordt, maar vooral om hoe daarover beslist wordt, aldus Bason. Vragen die de stad Aarhus zich op dit moment stelt en die ook relevant voor ons programma kunnen zijn:

"How do we then make shared and collective decisions around the use of resources, both public resources, but also other resources to address societal challenges in ways that are legitimate? Because the problems are too complex, they're too systemic, they're too long term, they're too wicked. We might have to adjust the traditional mechanisms of democratic governance to do this, but we still want decisions to be legitimate, to be respected. We want them to be somehow democratic at least. We want them to reflect society, so how do we build the new ways of governing that allow us to really address these challenges together with everyone else not thinking that it's government that will solve it for people? That's the big challenge."

De ontwerpende aanpak kan veel en heeft zeker potentie, maar heeft ook wat extra spinazie en ruimte nodig. Zoals Ambra Trotto zei: “*mandate and muscles*”. Laat het Programma Ontwerpende Aanpak die leveren.

Referenties, links en nice to reads

Verenigd Koninkrijk

AHRC. <https://www.ukri.org/councils/ahrc/>

Design Council. <https://www.designcouncil.org.uk/>

Design Council, Design Economy <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/design-economy/research/>

Design Council, Double Diamond <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>

Design Council, Framework for Innovation <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/framework-for-innovation/>

Design Council, Systemic Design Framework <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/systemic-design-framework/>

Hunter, N., Drew, C., Johnson, J., Chadha, S., Carlisle, C. & Burnett, A. (2021). *Beyond Net Zero: A Systemic Design Approach*. London: Design Council.
<https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/beyond-net-zero-a-systemic-design-approach/>

Future Observatory. <https://futureobservatory.org/>

Leapfrog Co-Design Toolboxes. <http://leapfrog.tools/>

Meijer, G. & Teunissen, J. (2023). Gluren bij de buren – UK na de Brexit.
<https://www.linkedin.com/pulse/gluren-bij-de-buren-uk-na-brexite-geleyn-meijer/>

Whicher, A. (2020). *AHRC Design Fellows Challenges of the Future: Public Policy*. Cardiff Metropolitan University & Arts and Humanities Research Council.
http://imagination.lancaster.ac.uk/wp-content/uploads/2020/08/PUBLIC_POLICYDESIGN_2020_FINAL.pdf

Zweden

ArkDes, Sweden's National Centre for Architecture and Design <https://arkdes.se/en/>

D.centre|EU <https://www.ri.se/en/d.centre>

Hill, D. (2022). *Designing Missions: Mission-oriented innovation in Sweden – A practice guide by Vinnova*. Stockholm: Vinnova. <https://www.vinnova.se/en/publikationer/mission-oriented-innovation---a-handbook-from-vinnova/>

RISE, Research Institutes of Sweden <https://www.ri.se/en/about-rise>

Samverket, an innovation hub for the public sector <https://www.samverket.se/english>

Sjöholm, C., Hellström Reimer, M. & Svallfors, S. (2023). *Research Review 2023: Artistic Research*. Stockholm: Swedish Research Council.

<https://www.vr.se/download/18.593d8dad18529d4d6244ab6e/1674734246075/Research%20review-artistic%20research%202023.pdf>

Social Progress Innovation Sweden <https://www.ri.se/en/what-we-do/projects/spis-social-progress-innovation-sweden>

Station of Being <https://www.ri.se/en/what-we-do/projects/station-of-being>

SIP, Strategic Innovation Programmes <https://www.vinnova.se/en/m/strategic-innovation-programmes/>

Svensk Form, Swedish Society of Crafts and Design <https://svenskform.se/en/about-svensk-form/>

SVID, Swedish Industrial Design Foundation <https://svid.se/eng/>

Trotto, A., Hummels, C. C. M., Levy, P. D., Peeters, J. P. A., van der Veen, R., Yoo, D., Johansson, M., Johansson, M., Smith, M. L., & van der Zwan, S. (2021). *Designing for Transforming Practices: Maps and Journeys*. Technische Universiteit Eindhoven. https://research.tue.nl/files/195949984/DesigningforTransformingPractices_MapsandJourneys.pdf

Viable Cities <https://en.viablecities.se/>

Vinnova, Swedish Governmental Agency for Innovation Systems <https://www.vinnova.se/en>

VR, Swedish Research Council <https://www.vr.se/english.html>

Westling, L.D. & Byström, D. (2022). *Design som utvecklingskraft: En studie om sätt att tänka och arbeta för samhällets transformation i hållbar riktning*. Svensk Form & SVID. <https://svenskform.se/wp-content/uploads/2022/04/dsuk-rapport-slutversion.pdf>

Denemarken

Aarhus, seven wicked problems <https://faellesomaarhus.aarhus.dk/7-vilde-problemer/>

DCDR, Danish Centre for Design Research (2004-2012) <https://web.archive.org/web/20140429123113/http://www.dcdr.dk/uk/menu/update/webzine/articles/so-far-so-good>

DDC, Danish Design Center <https://ddc.dk/>

DDC, Mission Playbook (tool) <https://ddc.dk/tools/missions-playbook-a-design-driven-approach-to-launching-and-driving-missions/>

Design School Kolding <https://www.designskolenkolding.dk/en/about-school>

DESIRE, Designing the Irresistible Circular Society <https://www.irresistiblecircularity.eu/>

EU/Internationaal

EIT Culture & Creativity <https://eit.europa.eu/eit-community/eit-culture-creativity>

EKIP <http://ekipengine.eu/>

EU Budget <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/the-eu-budget/>

EU Horizon Europe https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en

EU Missions in Horizon Europe https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/eu-missions-horizon-europe_en

- European Commission (2021).** *Horizon Europe: The EU Research and Innovation Programme 2021-2027*. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/system/files/2022-06/ec_rtd_he-investing-to-shape-our-future_0.pdf
- Larrue, P. (2021).** *The design and implementation of mission-oriented innovation policies: A new systemic policy approach to address societal challenges*. OECD Science, Technology and Industry Policy Papers. <https://doi.org/10.1787/3f6c76a4-en>
- Mazzucato, M. (2021).** *Mission economy: A moonshot guide to changing capitalism*. Penguin UK.
- Mazzucato, M., Kattel, R., & Ryan-Collins, J. (2020).** Challenge-driven innovation policy: towards a new policy toolkit. *Journal of industry, competition and trade*, 20, 421-437.
- New European Bauhaus** https://new-european-bauhaus.europa.eu/about/about-initiative_en
- OECD Mission Action Lab** <https://oecd-opsi.org/work-areas/mission-oriented-innovation/#missionactionlab>
- Whicher, A. (2016).** 'Age of Design-driven Innovation', *Futurium Platform*, online contribution to Ideas-section, European Commission. <https://ec.europa.eu/futurium/en/content/age-design-driven-innovation.html>