

# **The Whole System in the Room**

## **Naar een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven: lessen uit bestaande programma's.**

Juni 2023, Martijn de Waal & Jorgen Karskens, Lectoraat Civic Interaction Design, Hogeschool van Amsterdam.

Het begon allemaal met een enkel zinnetje in het regeerakkoord: 'We betrekken de creatieve industrie bij de maatschappelijke opgaven'. Achter dat korte zinnetje schuilt een belangrijke veronderstelling: dat makers en ontwerpers uit disciplines als ontwerp, architectuur en digitale cultuur een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan maatschappelijke opgaves die per definitie complex zijn. Dergelijke opgaves kennen geen duidelijk begin of einde, het ontbreekt doorgaans aan een aanwijsbare 'eigenaar' van het probleem, en een eenduidige oplossing bestaat al helemaal niet. Juist daar, zo stelt staatssecretaris Uslu, kan de creatieve industrie de verbeeldingskracht inbrengen die nodig is om tot een doorbraak te komen. Ontwerpers en kunstenaars beschikken daarnaast over een gereedschapskist vol creatieve methodes waarmee niet-conventionele oplossingsrichtingen gezocht kunnen worden voor opgaves als de energietransitie of de wooncrisis. Bovendien zijn ze bedreven in het betrekken van gebruikers en burgers, een belangrijke voorwaarde voor de aanpak van maatschappelijke opgaven.

Dat klinkt veelbelovend, maar de werkelijkheid is ook weerbarstig. De ontwerpende wereld met haar iteratieve en creatieve aanpak en de ambtelijke procedures van de institutionele wereld gaan niet altijd goed samen. Wederzijds onbegrip of onbekendheid staan een goede samenwerking regelmatig in de weg. En het verbeelden of verkennen van mogelijke toekomst is een goed begin, maar hoe kunnen die visies ook daadwerkelijk landen in een complexe wereld met ingesloten gedrag, ingewikkelde procedures, en uiteenlopende belangen? Hoe dan, is dus de vraag, kan de kracht van de ontwerpwereld goed tot zijn recht komen in de aanpak van maatschappelijke opgaves? De afgelopen jaren zijn

uiteenlopende programma's opgezet die op verschillende manieren een antwoord zochten op die vraag. Denk aan regelingen van kunst- en cultuurfondsen als The Art of Impact, de Voucherregeling Ruimtelijk Ontwerp en de Innovatielabs; aan onderzoeksprogramma's als CRISP; aan initiatieven vanuit de creatieve sector zelf als Project Idols, de World Design Embassies, de What Design Can Do Challenges of de ateliers van de Internationale Architectuur Biennale Rotterdam. Ook ontwikkelingsprogramma's vanuit de overheid als de City Deals van Innovatieprogramma Agenda Stad en de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen kunnen in dezelfde lijn bekeken worden.

Wat kunnen we leren van al deze programma's? Hoe is daarin invulling gegeven aan een ontwerpende aanpak, tegen welke problemen liepen ze aan, en welke oplossingen zijn daarvoor gevonden? In opdracht van de Pilot Ontwerpende Aanpak gingen wij – lector en programmamanager van het lectoraat Civic Interaction Design aan de Hogeschool van Amsterdam – het afgelopen voorjaar in gesprek met zo'n 20 grondleggers en managers van 15 verschillende programma's. Daarnaast bezochten we een aantal bijeenkomsten uit de pilot en keken we – voor zover beschikbaar - naar programmateksten, documentatie en evaluaties van verschillende regelingen. Verder leverden een aantal essays, waarin Nederlandse auteurs reflecteren op een ontwerpende aanpak en ontwerpend onderzoek rond maatschappelijke opgaven, nog een aantal belangrijke inzichten op.

Wat hebben we geleerd? De belangrijkste lessen laten zich samenvatten in verschillende discussies rond de twee centrale begrippen 'maatschappelijke opgave' en 'ontwerpende aanpak'. Daarnaast gingen de gesprekken over de vraag: wat levert zo'n aanpak nu op? Of in meer formele termen: hoe kun je de 'leerinfrastructuur' en 'doorwerking' van projecten met een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven goed organiseren?

In de rest van dit artikel zullen we deze vragen proberen te beantwoorden. Dat levert uiteindelijk niet zozeer een blauwdruk op voor de manier waarop een ontwerpende aanpak rond maatschappelijke opgaves het beste georganiseerd kan worden. Daarvoor zijn de maatschappelijke opgaves te gevarieerd, de betrokken (ontwerp) disciplines te uiteenlopend, en de beoogde effecten te divers. Toch kunnen we wel lessen trekken uit de verschillende programma's, maar eerder door ze te beschouwen als bouwstenen waarmee ontwerptrajecten rond maatschappelijke opgaves opgezet kunnen worden. Hoe die legoblokjes het beste aan elkaar gepuzzeld kunnen worden, hangt dan nauw samen met wat precies de ambitie rond de opgave is.

### **Maatschappelijke opgaven: the whole system in the room en het belang van de 'orkestrator'**

'The whole system in the room'. Die slogan vat volgens meerdere programma's de beste aanpak voor maatschappelijke opgaven krachtig samen. Ze bedoelen ermee dat uiteenlopende, bij een opgave betrokken partijen bij elkaar gebracht moeten worden om gezamenlijk naar oplossingen te gaan zoeken. Maatschappelijke opgaven zijn immers vaak 'wicked problems'. Dat betekent dat er niet een enkele probleemeigenaar is, net zomin als dat er een iemand is die de oplossing in handen heeft, of dat er één sluitende oplossing is voor de opgave. Ook de problematiek zelf is niet eenduidig, en kan ook gedurende het proces weer veranderen. Vaak moeten er ook politieke afwegingen gemaakt worden, heeft de aanpak van een opgave weer onvoorziene consequenties voor andere opgaven, en is er zowel bestuurlijk als maatschappelijk draagvlak nodig.

Beleidsmakers werkzaam op verschillende schaalniveaus, bedrijven, kennisinstellingen, burgers, start-ups, belangenbehartigers, NGOs, sportorganisaties, basisscholen of culturele instellingen kunnen – afhankelijk van de opgave – allemaal een bijdrage leveren aan het in gang zetten van een veranderingsproces. De een kan financiële middelen ter beschikking stellen, een andere een achterban mobiliseren, weer een ander heeft benodigde kennis- of ideeën of beheert een infrastructuur. Technologische kennis en ontwikkeling helpt ons daarbij maar beperkt op weg. Sociale acceptatie van een vraagstuk en motivatie om gedrag te veranderen zijn vaak net zo belangrijk. Dat alles vergt weer de betrokkenheid van verschillende spelers vanuit specifieke disciplines, van tech developers tot omgevingspsychologen. Om verandering teweeg te brengen moet er dus samengewerkt worden. Dat houdt in dat partijen van elkaar moeten leren, en mogelijke bijdragen aan de aanpak op elkaar moeten afstemmen. Dat betekent ook dat ze eerst enige vorm van overeenstemming moeten vinden over wat nu precies het probleem is, wat de achterliggende oorzaken zijn, en wat mogelijke aanpakken. En daarvoor is weer een gemeenschappelijke taal nodig: gezamenlijke concepten en uitgangspunten die een fundament vormen voor het bouwen van een plan van aanpak, of juist een tot de verbeelding sprekende visualisatie daarvan die abstracte visies concreet kan maken.

Het bouwen van een coalitie waarin betrokkenen dat proces met elkaar aangaan is geen gemakkelijke opgave. De verschillende spelers spreken aanvankelijk elkaars taal meestal niet, kijken net allemaal anders tegen de opgave aan en werken in verschillende ritmes, met eigen rituelen en routines. Hier ligt dan ook gelijk een van de kerntaken van een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven: het opzetten en onderhouden van coalities en het organiseren van een proces waarin de verschillende betrokkenen een gemeenschappelijke visie kunnen ontwikkelen, van elkaar kunnen leren, en met elkaar mogelijke aanpakken kunnen verkennen en uitvoeren.

Dat is een precair proces dat veel tijd en energie kost. Voortbouwend op de inzichten van André Schaminée en Kees Dorst kunnen we op basis van onze gesprekken het onderstaande viertal rollen onderscheiden. Die staan soms op gespannen voet met elkaar, maar zijn voorwaardelijk voor een succesvolle aanpak:

- De *coalitiefacilitator* of de 'orkestrator' is degene die relevante partijen bij elkaar brengt, hen motiveert om mee te doen, de rol van 'vertaler' kan spelen tussen disciplines en stakeholders, en de relaties in de coalitie onderhoudt en versterkt. Belangrijke taak is ook het organiseren van reflectie op het proces: liggen we nog op koers? Passen de gekozen methodes en aanpakken nog bij de oorspronkelijke doelen? Welke onvoorziene ontwikkelingen en kansen zijn er tussendoor op ons pad gekomen?
- De *creatief leider* is de inhoudelijke trekker of de regisseur die vanuit een visie het ontwerpproces aanstuurt. Degene die deze rol op zich neemt, heeft de taak om de inbreng van de verschillende partijen te integreren, deze om te zetten in een tot de verbeelding sprekende visie, en het proces te leiden waarin aanpakken worden bedacht en vormgegeven.
- De *kwartiermaker* is de vertegenwoordiger van partnerorganisaties die vanuit de eigen discipline of institutie middelen, kennis, en ideeën kan inbrengen en (een deel van) de aanpak ook uit kan voeren binnen de eigen organisatie.
- De *projectmanager* is degene die het hele traject productioneel op koers moet houden, onder meer door het budget en de deadlines te bewaken en daar waar nodig over te onderhandelen.

In onze verkenning zijn we deze rollen in verschillende gedaantes en combinaties tegengekomen. Zo is er bij Innovatieprogramma Agenda Stad een belangrijke rol voor de 'dealmaker' als initiator en motivator van een coalitie. Het zijn in eigen woorden de 'trekkers', 'aanjagers', 'matchmakers', 'makelaars' en 'linking pins' die een cruciale rol spelen in het van de grond krijgen van een project. Wanneer ze aan een opgave beginnen, krijgen ze van potentiële partners steevast drie antwoorden te horen, aldus een van de programmamanagers van de City Deals: "Daar ga ik niet over!", "Dat doen we al!" en "Hier heb ik geen tijd voor." Neem een belangrijke opgave als de noodzaak om circulair te gaan bouwen. Dat vereist dat partners in consortia gaan samenwerken. Maar iedereen is ondertussen al lang druk doende met een eigen agenda. "Mij is vooral gevraagd om een miljoen huizen te realiseren, dus ik heb even geen tijd om daarbij biobased bouwmethodes te verkennen," klinkt het dan. Begrijpelijk, bovendien. De kunst van het dealmaken is dan cruciaal om die partijen toch over de streep te trekken en ze in te laten zien dat samenwerken een must is en toegevoegde waarde heeft.

Een van de belangrijkste conclusies van het CRISP-programma laat zien dat zo'n rol gedurende het hele proces van groot belang is. De 'orkestrator', noemen de onderzoekers de rol die bestaat het vinden van een 'gemene deler' of 'common ground' tussen de betrokken partijen. Deze orkestrator is voortdurend bezig om – de muzikale metafoor doortrekkend – de harmonie te bewaren in een muziekstuk waarin verschillende partners hun eigen instrumenten bespelen. Er moet ruimte zijn voor improvisaties of modulaties, daarin zit zelfs de meerwaarde, maar het is wel de bedoeling dat iedereen uiteindelijk weer in hetzelfde ritme blijft spelen.

In andere projecten vonden we een lichtere variant van de facilitator of orkestrator. Bij Project Idols en de Innovatielabs werd deze rol vertolkt door coaches die de betrokken partijen adviseerden en op een lijn probeerden te brengen, die hielpen bij het vinden van een gemeenschappelijke taal en die reflectie organiseerden. De Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen (ROMs) werken weer met *Business Developers*, wiens taak het was om ideeën van de grond te krijgen door de juiste netwerken te activeren. Het Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp werkt op programmaniveau met een procesbegeleider / onderzoeker die zich niet zozeer richt op de afzonderlijke projecten, maar op de kennisuitwisseling en het leren tussen de projecten en op het identificeren van de gezamenlijke kennisleemtes.

De rol van creatief leider of ateliermeester komen we nadrukkelijker tegen bij programma's die vanuit de creatieve industrie zelf zijn opgezet en bij het Loket Ontwerpkracht van Innovatieprogramma Agenda Stad. De creatief leider is te vergelijken met een regisseur. De persoon die deze rol invult heeft uitstekende vaardigheden op het gebied van de opgave zelf en op ontwerpgebied, speelt een leidende rol in het integreren van belangen, ideeën en invalshoeken naar een aansprekende vormgeving en neemt de lead in het creëren van een gemeenschappelijk verhaal of beeld. Een mooi voorbeeld is de ateliermeester van de ateliers van de Architectuuriennale. Deze persoon heeft een belangrijke rol om vanuit zijn of haar expertise een nieuwe, vaak innovatieve visie te verkennen en ontwikkelen. De rollen van coalitiefacilitator en creatief leider liggen in elkaars verlengde. De visie en uitwerking ervan moeten immers aansluiten bij de *common ground* en gemeenschappelijke taal waar de facilitator op aanstuurt. Het is een precare balans om dat goed te organiseren. De verbeeldingskracht en inbreng van creatieve methodes (daarover meer in een volgende paragraaf) is precies wat de ontwerpende

aanpak sterk maakt, maar tegelijkertijd kan een regierol die heel sturend wordt ingevuld ervoor zorgen dat partijen zich niet meer in de visie herkennen en afhaken.

Ook de rol van projectmanager en orkestrator zijn met elkaar verweven, en het lijkt soms logisch dat die door dezelfde persoon wordt ingevuld. Toch zitten er ook belangrijke tegenstellingen in de invulling van de rollen: de orkestrator focust op de relaties, reflectie en samenhang; de projectmanager moet deadlines en budgetten bewaken en zorgen dat er ook daadwerkelijk iets wordt opgeleverd. Sommige programma's menen daarom dat het belangrijk is dat de rol van facilitator, orkestrator of coach onafhankelijke wordt ingevuld, niet gebonden aan een van de partijen en bijbehorende belangen. Zo'n neutrale rol versterkt de legitimiteit van deze persoon, en maakt projectpartners ook openhartiger. Het kan raadzaam zijn om ook de rol van projectmanager onafhankelijk te maken van een van de partijen. In Project Idols merkten veel deelnemers dat hun rol als projectmanager hun inhoudelijke bijdrage in de weg zat, omdat die managementrol veel energie kostte, en de andere partijen hen ook in die rol aanspraken.

### **The whole system in the room?**

Bovenstaande rollen zijn we in de meeste projecten en programma's veelvuldig tegengekomen. De volgende belangrijke vraag is dan natuurlijk: wie – en namens welke partijen – vervult die rollen? Welke kwartiermakers worden er geïnstalleerd, en welke spelers wordt om hun inbreng gevraagd? Verschillende programma's gaven aan dat het belangrijk is om 'the whole system' zo breed mogelijk op te vatten. Niet alleen institutionele partijen moeten een plek krijgen in het project, maar ook burgers, van alle mogelijke achtergronden. Sommige geïnterviewden pleitten er ook voor om niet-menselijke actoren uit de natuur te betrekken. Niet alleen het huidige systeem moet 'in the room' worden gebracht, maar ook degenen die daar nog buiten vallen, of die voor verandering van het systeem pleiten.

In de interviews kwamen diversiteit en inclusie, zoals gedefinieerd in de Code Diversiteit en Inclusie, bij de samenstelling van coalities weinig expliciet ter sprake. Maar wel werd de noodzaak benadrukt om de 'leefwereld' in de volle breedte te betrekken bij de systeemwereld. Dat betekent: mensen van uiteenlopende achtergronden een stem geven. Het perspectief van de leefwereld wordt nog wel eens over het hoofd gezien door vooral bestuurders en ontwerpers centraal te stellen in een coalitie, kregen we te horen.

Juist ontwerpteams, zo is de ervaring bij onder meer het Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp, kunnen een rol spelen in het inclusiever maken van projecten. Een methode die in dat programma vaak wordt gebruikt, bestaat eruit dat het kernteam 'embedded' is in de leefwereld, waardoor ook minderheidsperspectieven door de aanwezigheid van ontwerpers 'op de grond', beter bereikt en vervolgens aangehaakt kunnen worden. Ontwerpers kunnen in hun rol als verbeelders een problematiek voor een breed en divers publiek toegankelijk maken en een brede groep burgers bij het project betrekken.

Andere programma's raadden verder nadrukkelijk aan om naast de *usual suspects* rond een opgave ook plek in te ruimen voor zogenaamde 'niche spelers'. Om een maatschappelijke opgave aan te pakken kan het van belang zijn dat er perspectieven worden ontwikkeld, die soms ook ingaan tegen de belangen van bestaande stakeholders. Nichespelers zijn partijen die minderheidsperspectieven in kunnen

brengen of vernieuwende aanpakken kunnen introduceren in een coalitie.<sup>1</sup> Echte innovatie of vernieuwende visies komen vaak van partijen die buiten het bestaande systeem staan; coalities moeten dus hun best doen ook verder dan het huidige 'whole system' te denken. Een ander programma van de VNG raadt aan om potentiële opschalingspartners al van begin af aan te betrekken bij de opgave, zodat die gelijk al mee kunnen denken over wat er nodig is om later een grotere impact te kunnen verwerven.

Tot slot gaven enkele geïnterviewden aan het belangrijk te vinden om ook niet-menselijke perspectieven in te brengen in de coalities, in navolging van het boek *Het parlement van de dingen*<sup>2</sup> en bredere discussies in de ontwerpwereld over een *more-than-human design*. Wereldwijd is er nu veel aandacht voor manieren waarop ontwerpers ook de belangen van bijvoorbeeld dieren, planten of het ecosysteem als geheel te verbeelden, en daarmee te vertegenwoordigen in de coalitie. Bij de ateliers van de IABR neemt dit perspectief bijvoorbeeld een belangrijke rol in.

### **Programmatische aanpak: netwerken of nodes**

Waar eigenlijk alle programma's het belang van 'the whole system in the room' onderschrijven, zijn we wel twee verschillende routes tegengekomen in de uitwerking ervan. De een is gericht op het vormen van netwerken en samenwerkingen tussen actoren; de ander meer op het versterken van de *nodes* – de afzonderlijke bijdragen die individuele betrokkenen kunnen leveren aan een opgave.

De City Deals van het Innovatieprogramma Agenda Stad, bijvoorbeeld, zetten sterk in op het bij elkaar brengen van een netwerk en het maken van afspraken tussen de partners om gezamenlijk een opgave aan te gaan pakken. De *challenges* van What Design Can Do (WDCD) zetten juist in op het stimuleren van individuele ontwerpstudio's om een deel van een grotere opgave aan te pakken door het ontwikkelen van een specifieke product of service. WDCD ziet zichzelf als een 'incubator', een omgeving waarin ideeën voor oplossingen uitgedroefd kunnen worden, en ontwikkeld tot een product of dienst dat in de markt gezet kan worden. In zo'n geval speelt WDCD zelf meer de rol van de facilitator of orkestrator: het zorgt voor een heldere design brief, doet vooronderzoek, maakt de kennis daaruit beschikbaar, en nodigt uiteenlopende experts uit om de deelnemende studio's te begeleiden. Een soortgelijke aanpak vinden we ook bij de ROMs en de mkb-innovatiestimulering Regio en Topsectoren (MIT) waar programmamedewerkers ondernemingen helpen om hun producten of diensten te ontwikkelen.

Ook andere programma's bieden op programmaniveau ondersteuning voor de verschillende projecten. Bijvoorbeeld in de vorm van een subsidiedesk, een kennisdesk of een sterk ingevulde adviesraad die het eigen netwerk weer kan verbinden met individuele projecten.

### **Opdrachtgevers als betrokken partners**

Een belangrijk vraagstuk in het project van coalitievorming is de rol van een opdrachtgever of probleemeigenaar. Wie heeft er het mandaat of de legitimiteit om een coalitie rond een opgave op te zetten, en wat is dan precies de betrokkenheid van

---

1. Zie ook André Schaminée (2022) *Werken aan transities*. 10 vuistregels voor een effectieve aanpak. TwynstraGudde.

<sup>2</sup> Bruno Latour (2020) *Het Parlement van de dingen*. Over Gaia en de representatie van niet-mensen. Boom Uitgevers Amsterdam.

zo'n opdrachtgever? Wie zijn de eigenaren van het probleem klimaatverandering, of wie zijn verantwoordelijk voor de schuldenproblematiek in achterstandwijken? Dat het lastig is om een enkele probleemeigenaar aan te wijzen, wil niet zeggen dat er geen partijen zijn die regie willen nemen. Vaak ziet een institutionele organisatie als een lokale overheid of een ministerie zich als verantwoordelijke partij. Maar het kan ook een zorgverzekeraar, een NGO of een bedrijf zijn dat zich over een opgave ontfermt. In een aantal programma's functioneren overheden of andere instellingen als opdrachtgevers die een vraagstuk inbrengen dat vervolgens door een programma wordt ontwikkeld. Op kleinere schaal zien we op veel plekken dat ontwerpers zelf een problematiek adresseren, daaromheen een coalitie organiseren en daarmee op zoek gaan naar financieringsmogelijkheden.

De programmatische aanpak van organisaties als de IABR of World Design Embassies zit tussen beide vormen in. World Design Embassies heeft bijvoorbeeld opgaven als 'veiligheid', 'circular & biobased building' en 'Urban Mobility' geadopteerd. Daardoor speelt het nu een belangrijke rol in het verbinden van institutionele partijen en ontwerpers. Door voor langer lopende thema's te kiezen, zorgen ze voor langlopende betrokkenheid en continuïteit, waardoor coalities en netwerken kunnen groeien. De manier waarop zo'n thematiek wordt ingevuld wisselt. Sommige programma's hebben een 'loket-functie' waarbij institutionele partijen op zoek naar een ontwerp-perspectief zich melden. Soms werken ze ook met een intendant die op eigen initiatief partijen met elkaar verbindt of met een open oproep waar al bestaande of nieuwe coalities zich kunnen melden rond een opgave. Sommige programma's bieden subsidie aan in verschillende tranches. In een eerste fase kan dan een coalitie gevormd worden, die dan in een tweede fase een uitgewerkte aanvraag in kan dienen.

Wat uit onze rondgang naar voren komt, is dat veel programma's het belangrijk vinden dat institutionele partijen die als probleem-verantwoordelijke optreden zich ook verbinden met de ontwerpende aanpak, en niet bleven steken in een traditionele opdrachtgever/opdrachtnemer relatie waarbij ze een opdracht formuleren en aan het einde van het traject komen kijken wat het heeft opgeleverd. "Als je je verschuilt in een opdrachtgevende rol, dan wordt het een uitbestedingsrelatie, en dan heeft het geen toekomst", stelt een van de initiatiefnemers van Project Idols. "We moeten het met elkaar zien op te lossen, gebruikers, consumenten, en instituties. Dat is een andere manier van innoveren."

Het punt van een ontwerpende aanpak is juist dat de kennis en kunde die aanwezig is in een organisatie wordt ingebracht in het proces, en dat andersom deelnemers van de organisatie in het ontwerpproces nieuwe kennis en inzichten op doen die ze weer kunnen betrekken op hun werk. Een goede borging in de organisatie is dan ook van groot belang. Naast betrokken medewerkers is ook *commitment* van het management belangrijk, liefst zo hoog mogelijk in de organisatie. Maar pas op, stelt een van de programmamanagers die we spraken, alleen commitment van het management is ook niet voldoende. Ook in de uitvoerende rangen moet de urgentie en het nut van een ontwerpende exercitie worden onderschreven. Om daadwerkelijk impact te kunnen maken rond maatschappelijke opgaven, zo vertelden veel programmamanagers ons, moet een ontwerpende aanpak sterk verweven zijn met een institutionele benadering.

### **Van SMART naar Navigating, Steering, Envisioning en een Theory of Change**

Tegelijkertijd is precies die samenwerking tussen institutionele partijen en de creatieve industrie een ingewikkelde, zo hoorden we vaak. Institutionele organisaties zijn vaak georganiseerd rondom doelgerichte procedures met SMART-geformuleerde indicatoren en meetbare KPIs. Daarnaast zijn ambtelijke organisaties vaak

georganiseerd rond disciplines of beleidsterreinen die verantwoordelijk zijn voor specifieke taken en doelen. Dat maakt het soms lastig om verschillende afdelingen samen te laten werken aan een opgave.

Die institutionele manier van werken past niet goed bij de iteratieve en explorerende manier van werken van de ontwerpende aanpak, waarin coalities worden opgebouwd rond opgaven. Het gezamenlijk verkennen van de opgave en het zoeken naar een *common ground* maakt deel uit van dat proces. Een aanpak of oplossingsrichting staat niet van te voren vast, laat staan tot wat voor meetbare resultaten dat precies gaat leiden. Het 'reframen' – opnieuw definiëren van de opgave – maakt vaak een belangrijk deel uit van het proces. Verschillende keren hoorden we dat dit een 'systeem-probleem' is. Individuele ambtenaren zien vaak juist een meerwaarde in een ontwerpende, explorerende aanpak en willen daar graag aan meewerken. Maar de procedures, doelstellingen, geormerkte budgettoewijzingen of indicatoren waarop de afdeling wordt afgerekend staan daadwerkelijke betrokkenheid soms in de weg.

Het lijkt dan ook belangrijk voor een nieuwe regeling rond een ontwerpende aanpak om aandacht te besteden aan deze 'mismatch' tussen sturingstheorieën en -stijlen. Dat zou kunnen door de sturingsfilosofie van de ontwerpende aanpak nadrukkelijker uit te werken zodat die ook meer houvast kan bieden aan partners. We kwamen daarvoor in onze verkenning een aantal interessante openingen tegen.

Zo werken sommige programma's met een Theory of Change (ToC). Daarin wordt beredeneerd hoe doelen, instrumentarium, impact en ook mogelijk onbedoelde effecten met elkaar samenhangen. In plaats van een concrete oplossing stelt zo'n ToC een richting voor die stoelt op een beargumenteerde analyse van een complex probleem. Het opstellen van zo'n samenhangende visie zou onderdeel uit kunnen maken van het vinden van de 'common ground' in het ontwerpproces. Gedurende het proces kan de ToC gebruikt worden als kompas: het geeft richting aan de verschillende stappen in het proces zonder dat vooraf alles al is vastgelegd. Daarbij is het belangrijk dat er ook op geregelde momenten wordt gereflecteerd op de voortgang in het licht van de ToC. Nieuwe inzichten die gaande het proces zijn opgedaan kunnen eerdere aannames nuanceren of er zelfs strijdig mee zijn. Op zo'n moment moet ook de koers van het project aangepast kunnen worden. En de Theory of Change kan ook gebruikt worden als (kwalitatieve) evaluatiemethode achteraf: zijn de verwachte ontwikkelingen ingezet? Welke factoren hebben daarin een rol gespeeld? En wat kan daarvan weer geleerd worden?

Het programma CRISP introduceerde een drietal concepten die invulling kunnen geven aan dat proces: *navigating*, *steering* en *envisioning*. 'Navigating' is het uitzetten van de koers, op basis van alle beschikbare inzichten en de waarden en motivaties van de betrokkenen. 'Steering' is het aan- en bijsturen van de activiteiten die op basis van de koers ondernomen kunnen worden. In sommige gevallen kan het ook de koers zelf zijn die bijsturing behoeft. 'Envisioning' is het proces waarin toekomstbeelden en prototypes worden gemaakt en de koers concreet gestalte krijgt. Die prototypes kunnen weer helpen om draagvlak te organiseren en richting te geven aan verdere ontwikkelingen.

Alhoewel verschillende programma's al met een Theory of Change werken, en daarmee ruimte bieden om in het traject de bakens te verzetten, is zo'n aanpak nog niet voor alle fondsen en investeerders vanzelfsprekend, zo hoorden wij meermalen. Met name subsidieverstrekkingen voor praktijkgericht- en academisch onderzoek willen graag vooraf een lijst van methoden en concrete *deliverables* zien voordat ze zich aan een project committeren. In ieder geval is dat het beeld dat leeft bij creatieven en onderzoekers die wij spraken.



## De rol van de ontwerper

Als maatschappelijke opgaven vragen om brede coalities, het bijeenbrengen van 'the whole system (*and beyond*) in the room', en het 'orkestreren' van betrokken partijen, wat is dan de rol van de creatieve sector in dat proces? Welke rol speelt ontwerp?

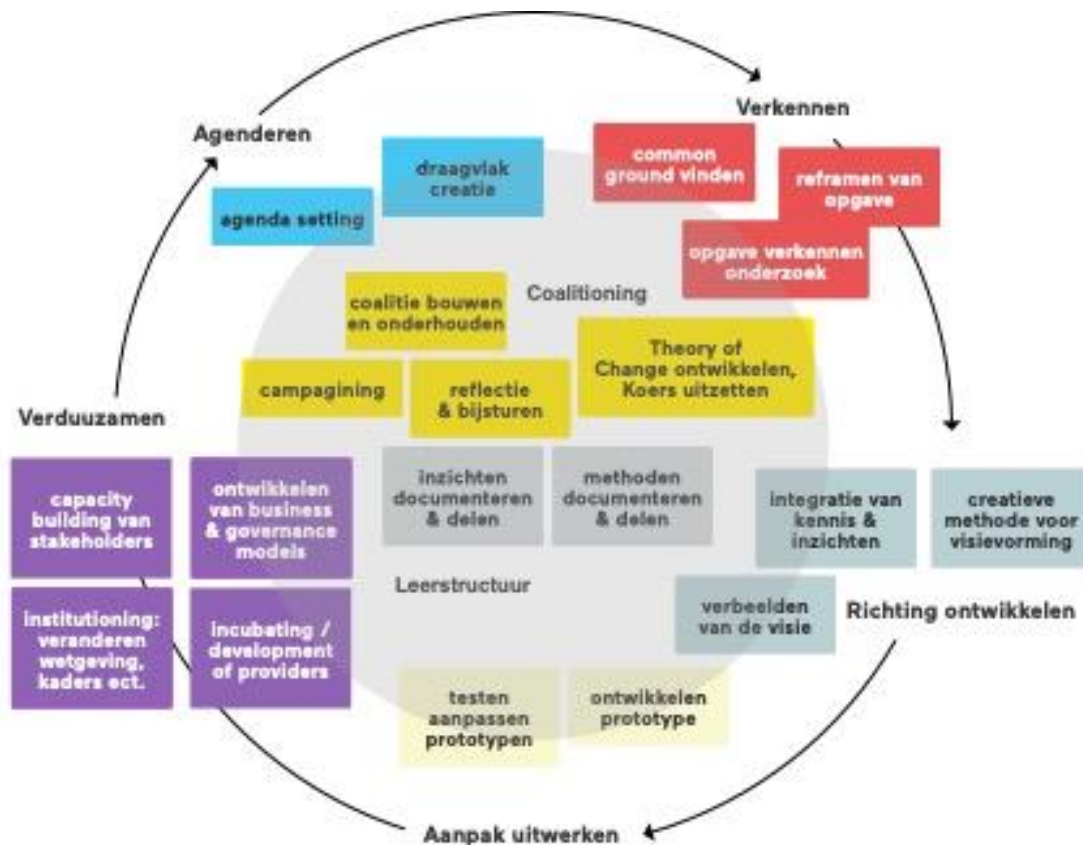
Op die vraag kregen we veel verschillende antwoorden, die we grofweg kunnen herleiden tot twee visies: *ontwerp als attitude*, of *ontwerp als vormgeving*. De term 'ontwerp als attitude' ontleen we aan een essay van Paul Rutten en Laurant Schijvens, waarin zij ontwerp positioneren als een specifieke houding waarmee een opgave tegemoet wordt getreden. Ontwerpen als attitude staat dan niet zozeer voor zo efficiënt mogelijk een probleem proberen op te lossen, maar draait om het "morrelen aan het systeem, verkennen wat zou kunnen en hoe de weg daarnaartoe bereikt kan worden." Vanuit zo'n houding speelt de ontwerper een centrale rol in het opzetten van het gehele proces rond een maatschappelijke opgave. De orkestratie, het zoeken naar een *gemene deler*, het verkennen van oplossingsrichtingen, prototypes en de business en governance modellen waarmee ze bestendigd kunnen worden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Allemaal articuleren ze de explorerende houding waarin voorbij de huidige status quo gedacht moet worden. De ontwerper belichaamt de attitude en zorgt ervoor dat die ook daadwerkelijk belegd wordt in de verschillende fases van het proces.

Het is een benadering die aansluit bij een bestaande ontwikkeling in de ontwerpwereld. Waar de focus voorheen lag op het ontwerpen van producten, is die langzamerhand verschoven naar eerst het ontwerpen van diensten, vervolgens naar ervaringen en meest recentelijk naar het ontwerpen van systemen. In die aanpak wordt er dus niet alleen een product of dienst ontworpen bij wijze van oplossing of incrementele verbetering van een bestaand proces, maar wordt er een strategische visie ontworpen die gestalte moet krijgen in het ontwerp van producten en diensten. Het ontwerp focust niet alleen op de vormgeving daarvan, maar ook op de implicaties, en op de context die nodig is om het tot bloei te laten komen – van nieuwe *businesscases* tot mogelijk wijzigingen in wetgeving.

Ervaringen uit programma's als ARO leren dat de strategische competenties van de ontwerper daarbij steeds belangrijker worden. Het gaat er niet alleen om een toekomstvisie te verbeelden als een stip op de horizon, maar ook om deze te verbinden met kennis over economie en ruimtelijke ordening, als ook met de bestuurlijke en politieke realiteit. Een nieuw programma zou ook dergelijke competenties bij ontwerpers verder kunnen versterken.

Zo'n strategische ontwerp-aanpak wordt nog niet door iedereen gedeeld. "De creatieve sector heeft zich enorm ontwikkeld van *product design* naar *service design* naar *system of strategic design*", tekenden wij op in een van de gesprekken. "Maar een groot deel van het publiek waardeert ons toch nog altijd vooral om ons esthetische vermogen."

Dat laatste inzicht komt overeen met de hierboven geïntroduceerde typering van 'ontwerp als vormgeving'. In die situatie is een niet-ontwerpde partij eigenaar van het proces als geheel en worden ontwerpers uitgenodigd om in een specifieke fase een rol te vervullen. Die rol kan bestaan uit het inbrengen van creatieve methodes om een vastzittende discussie open te breken, om het verbeelden van een toekomstrichting die een rol kan spelen in het agenderen van een thema of om het op één lijn krijgen van betrokkenen. Het kan ook gaan om het vormgeven van een aansprekend product, om een dienst of om het opzetten van een campagne waarmee een breder publiek betrokken kan worden.



Overzicht van proces en taken in ontwerpende aanpak, die in de gesprekken en documentatie naar voren zijn gekomen.

Designer in de rol van	Activiteiten
Orkestrator	De ontwerper faciliteert het hele traject van probleemanalyse, coalitievorming, oplossingen bedenken, prototypes maken, testen en implementeren etc.
Strateeg	De ontwerper ontwikkelt een strategische visie op een probleem en neemt uiteenlopende partijen mee in de uitwerking daarvan
Agendasetter	De ontwerper ontwerpt 'provocatypes', of andere producten en processen die leiden tot een breder maatschappelijk of professioneel bewustzijn of draagvlak voor een onderwerp.
Gangmaker	De ontwerper brengt creatieve methoden in om de problematiek inzichtelijk te maken en gezamenlijk tot oplossingen te komen.

<b>Verbeelder</b>	De ontwerper verbeeldt toekomstvisies en oplossingsrichtingen op zo'n manier dat verschillende stakeholders in de coalitie enthousiast worden en blijven; verbeeldt het gemeenschappelijke doel en is daarmee richting gevend.
<b>Vormgever</b>	De ontwerper komt tot creatieve en goed doordachte producten /diensten met een aansprekende en enthousiasmerende esthetiek/ vormgeving die eindgebruikers engageert.
<b>Developer</b>	De ontwerper speelt een rol in het opzetten van nieuwe business modellen of governance modellen die een aanpak duurzaam kunnen verankeren.
<b>Context-maker</b>	De ontwerper oefent invloed uit op de context die nodig is om een aanpak tot zijn recht te laten komen, bijvoorbeeld door veranderende wetgeving of regulering.
<b>Campaigner</b>	De ontwerper weet een bredere groep professionals of burgers te mobiliseren rond de implementatie van een aanpak.
<b>Creatief of Cultureel Ondernemer</b>	De ontwerper komt zelf tot creatieve producten of diensten die inspelen op een maatschappelijke opgave, en weet deze in de markt te zetten.

*Overzicht van ontwerprollen bij ontwerpende aanpak zoals benoemd in gesprekken en documentatie.*

Beide visies zijn complementair aan elkaar. Dat wil zeggen: ook als ontwerp als attitude wordt opgevat zullen bovenstaande vormgevingsactiviteiten als verbeelding, productontwerp of campagnevoering een plek moeten krijgen. Sterker, beide visies kunnen elkaar versterken. Een goed vormgegeven campagne, product of verbeelding van een visie zullen de impact van een nieuwe, strategische visie alleen maar kunnen versterken. Zoals een van de programma-initiators het omschreef: "Mensen rijden niet alleen in een elektrische auto omdat ze daarmee hun CO2 voetafdruk verlagen, maar ook omdat het een gave bak is." Juist ontwerpers beschikken over het vermogen om producten, diensten of toekomstvisies op een aantrekkelijke en engagerende manier vorm te geven.

Tegelijkertijd is het ook belangrijk te realiseren dat ontwerp niet op alle deelvragen van een maatschappelijke opgave hét antwoord is. Uiteenlopende projectpartners kunnen daarin weer hun eigen expertise laten gelden. "Er zijn verschillende actoren nodig om een maatschappelijk vraagstuk verder te brengen", stelde een programmamanager. "Veel problemen zijn institutioneel. Daarvoor hebben we personen nodig die de weg kennen binnen institutionele processen en weten hoe verankering in wetgeving of beleid te realiseren." Opnieuw geldt dat het goed afstemmen van de taken en capaciteiten van verschillende projectpartners een belangrijke rol is in de ontwerpende aanpak.

Wat het slagen van zo'n aanpak in de weg kan zitten, is de onbekendheid met de ontwerpwereld van institutionele partners. Zij weten niet goed wat ze kunnen verwachten, en voor hen ziet de ontwerpwereld er zeer onoverzichtelijk uit. "Iemand die armoede aan moet pakken, heeft geen tijd om zich in de ontwerpwereld met al zijn nuances en verschillende aanpakken te verdiepen," hoorden we. Het uitdragen van zowel de strategische kracht van de ontwerpende aanpak, als van de kwaliteiten op het gebied van vormgeving is dan ook een belangrijke opdracht voor een nieuw programma. Dat zou onder meer kunnen door het goed beleggen van een 'bemiddelaarsfunctie' die de verschillende werelden aan elkaar kan koppelen.

### **Leerinfrastructuur**

Als we de ontwerpende aanpak zien als een coalitie waarin 'the whole system in the room' bij elkaar wordt gebracht, waardoor spelers met elkaar inzichten kunnen delen, oplossingsrichtingen verkennen, een aanpak ontwikkelen en proberen te implementeren, dan is het lerend vermogen in zo'n netwerk misschien wel een van de belangrijkste factoren voor succes. De deelnemers aan het netwerk moeten van elkaar kunnen leren, en ervoor zorgen dat de opgedane inzichten ook weer worden geborgd. In de evaluatie van het project Idols werd hiervoor de term 'leerinfrastructuur' geïntroduceerd. Idealiter bestaat zo'n leerinfrastructuur uit drie lagen: leren binnen projecten, tussen projecten in een programma, en kennisdeling met het bredere veld.

In de eerste plaats moet er ruimte worden gemaakt om in de projecten zelf van elkaar en van externe experts te leren. Wat weten we over de opgave, wat hebben de verschillende projectpartners daar voor kennis en zienswijze over? Wat zijn de doelstellingen, motivaties en behoeftes van de verschillende betrokkenen, wat kunnen we leren van eerdere projecten op dit gebied? Onderzoekers kunnen hier nog een rol spelen door vanuit een of meerdere disciplines de problematiek verder te verkennen, of bestaande kennis uit wetenschap en praktijkgericht onderzoek in te brengen. Het is daarnaast ook van belang om ook het lerend vermogen van de coalitie zelf goed te organiseren, door regelmatig een reflectie op het proces plaats te laten vinden. Passen de oorspronkelijke doelstellingen en uitgezette koers nog bij de nieuw verworven inzichten? Welke onvoorziene kansen doen zich voor? Moet de koers eventueel worden aangepast? Dit is het eerder besproken proces van 'navigating' en 'steering', in een voortdurend proces van reflectie wordt de uitgezette koers steeds weer een beetje bijgesteld en vertaald naar projectactiviteiten die op dat moment aan die koers bij kunnen dragen.

Ook is het binnen projecten vaak zinvol om een vorm van capacity building te organiseren. Dat wil zeggen dat er trainingen of workshops worden georganiseerd – al dan niet door externe experts – om de partners nieuwe vaardigheden bij te brengen die van belang kunnen zijn voor het uitwerken van de gekozen aanpak.

Een tweede laag van de leerinfrastructuur bestaat uit het uitwisselen van kennis, inzichten en know-how tussen projecten in een breder programma. Deelnemers van bestaande programma's gaven aan veel baat gehad te hebben bij dergelijke uitwisseling. Projectmanagers of 'orkestrators' kunnen bijvoorbeeld door middel van intervisie van elkaar leren. Als er meerdere projecten rond dezelfde thematiek zijn georganiseerd binnen een programma is het ook zinvol om inhoudelijke uitwisseling te organiseren of om gezamenlijk externe experts uit te nodigen voor inspiratie of capacity-building.

Een derde laag van de leerinfrastructuur bestaat uit het delen van de inzichten met een breder (vak)publiek. Veel programma's doen dit door presentaties,

tentoonstellingen, en bijeenkomsten. Hier worden inzichten gedeeld met de bredere vakgemeenschap. Dit heeft verschillende voordelen. Het stelt ontwerpers in staat om ideeën en prototypes te laten evalueren of valideren door een brede groep experts en betrokkenen. Ook ontstaan er nieuwe relaties met externe experts of met potentiële partners die de coalitie kunnen versterken of een rol kunnen spelen in een volgende fase van het project.

Veel van dergelijke bijeenkomsten vinden plaats op een gerenommeerd podium als een Design Week of de Architectuuriënnale. Dat is niet voor niets. Voor opdrachtgevers is het van belang dat zij zich kunnen profileren met een project. Dat helpt niet alleen het aanzien van een gemeente of ministerie te versterken, maar kan ook weer een springplank zijn voor verdere netwerkvorming, kennisuitwisseling of het vinden van nieuwe financiering.

Programma's investeren daarnaast vaak in het organiseren van 'discours' rond de opgaves. Bijvoorbeeld door een serie podcasts, interviews en essays waarin de opgave en aanpak in een bredere context wordt geplaatst of juist de geleerde lessen worden gedeeld. Of door de uitkomsten goed te documenteren bij wijze van demonstratie van wat mogelijk is, via mooi vormgegeven publicaties of websites. In de tweede ronde van Innovatielabs werd er halverwege het traject ook extra budget voor kennisdeling beschikbaar gesteld. Uit een evaluatie van de Voucherregeling Ruimtelijk Ontwerp bleek dat laagdrempelige en interactieve manieren van uitwisseling zoals een lunchlezing door experts en ontmoetingen door de deelnemers hoger gewaardeerd worden dan verdiepende essays. Tegelijkertijd bleek ook uit andere interviews dat verdiepende publicaties en evenementen juist bij beleidsmakers weer goed werden ontvangen en daarmee ook bij kunnen dragen aan de legitimiteit van een programma.

Van belang is verder om de ontwikkelde kennis en inzichten ook goed te borgen in verbinding met bestaande inzichten en deze beschikbaar te maken. Daarvoor zijn we drie verschillende typen inzichten tegengekomen die in de programma's worden ontwikkeld:

- kennis over het ontwerpproces zelf, met name over het opzetten van en de rolverdeling in een ontwerpende aanpak rond maatschappelijke opgaves en over de ontwikkelde methodes en technieken (KEM's);
- kennis over 'design patterns', principes of guidelines voor specifieke toepassingen, producten, diensten of ervaringen;
- kennis en inzichten op het (vak)gebied van de maatschappelijke opgave en betrokken partijen zelf. Dan gaat het bijvoorbeeld om nieuwe inzichten over motivaties van burgers om deel te nemen aan 'energy communities', over de impact van de leefomgeving op het voorkomen van overgewicht, etc.

Deze kennis kan weer op verschillende manieren gedocumenteerd worden: door middel van goede documentatie en toelichting van ontworpen prototypes, bijvoorbeeld in geannoteerde portfolio's, via *white papers*, manifesten, canvassen, toolkits of design- en beleidsaanbevelingen. Maar het kan ook via wetenschappelijke rapportages in de vorm van papers in journals.

Onderzoekers van kennisinstellingen kunnen hierin een belangrijke rol spelen. Zij beschikken over de onderzoeksvaardigheden en domeinkennis om vanuit lopende processen tot inzichten te komen, en deze te koppelen aan bestaande kennis. Toch is het vaak lastig om hen goed aan te laten haken bij programma's gericht op een ontwerpende aanpak. Dat komt allereerst omdat de financiering dan de creatieve industrie en innovatie rond maatschappelijke opgaven enerzijds en wetenschappelijk

en praktijkgericht onderzoek anderzijds via andere kanalen verloopt die nog niet altijd even goed op elkaar zijn aangesloten. De afgelopen jaren weten organisaties als Regieorgaan SIA, ClickNL en het Stimuleringsfonds elkaar beter te vinden, maar het blijft lastig om regelingen op te zetten waarin de creatieve industrie en onderzoekers gezamenlijke aanvragen in kunnen dienen en waarin ook voor beide partijen financiering mogelijk is.

Daarnaast is er in sommige gevallen nog een gat tussen de wetenschappelijke wereld en de praktijk. Wetenschappelijk onderzoekers worden afgerekend op hun eigen criteria in conferentiepapers en tijdschriftartikelen met hun eigen wetmatigheden, taal en verantwoordingsmethodieken. Dat type kennis kan de inzichten uit een ontwerpende aanpak aan laten sluiten bij *state of the art* ontwikkelingen en is daardoor waardevol. Maar de bijpassende wetenschappelijke vorm is niet altijd even toegankelijk voor het ontwerpende veld. Vanuit het praktijkgerichte onderzoek is er de laatste jaren wel steeds meer aandacht gekomen voor alternatieve vormen van kennisproductie, die meer gericht is op de beroepspraktijk en nauw verweven met maak- en ontwerppraktijken.

Uit programma's als Crisp en de World Design Embassies komt tot slot duidelijk naar voren dat het ontwerpen zelf als activiteit ook een belangrijke rol kan spelen in de leerinfrastructuur en kennisontwikkeling. Thinking-through-making, was een van de adagia van CRISP: juist wanneer verschillende partijen met elkaar een ontwerp gaan maken ontstaan er nieuwe inzichten en kennis. Met elkaar iets maken vereist dat partijen hun inzichten en doelstellingen aan elkaar expliciteren, en nog abstracte ideeën en mogelijkheden moeten vertalen naar een concrete toepassing, waarin er keuzes gemaakt moeten worden. Deelname aan een maakproces kan zo leiden tot beter begrip van de mogelijkheden en kansen. Zo organiseerde World Design Embassies (WDE) een project over houtbouw in het kader van bioboased bouwen. De bouwsector was daar aanvankelijk niet zo ontvankelijk voor, maar toen WDE hen actief betrok bij het maken van een bio-based huis, werden ze steeds enthousiaster.

### **Doorwerking en impact**

Het voorbeeld van het bio-based huis is gelijk een mooi voorbeeld van de manieren waarop een ontwerpende aanpak tot impact kan leiden of kan zorgen voor wat wel 'doorwerking' wordt genoemd. Daarmee wordt bedoeld dat opgedane visies, inzichten, attitudes, methodes of prototypes een nieuw of langer leven krijgen in een beroeps-, beleids- of gebruikspraktijk rond een maatschappelijke opgave. Wat we hier zagen was dat door de betrokkenheid bij het ontwerp en dankzij de bouw van een prototype verschillende spelers uit de bouwwereld nieuwe inzichten kregen over de inzet van materialen die een rol kunnen spelen in het duurzamer maken van de bouw. Die inzichten nemen ze – althans, dat is de veronderstelling – weer mee in hun alledaagse bouwpraktijk. Dergelijke impact is natuurlijk lastig te meten. Naast de kennismaking met zo'n nieuwe methode in een workshop spelen ook tal van andere factoren een rol: wetgeving, kosten, ontwikkelingen in de markt enzovoorts.

Toch kunnen we wel iets zeggen over de type impact of doorwerking die een ontwerpgerichte aanpak op kan leveren. In onze gesprekken en studies van de documentatie zijn we zes verschillende richtingen van 'doorwerking' tegengekomen:

- Opgavegerichte doorwerking in een gesitueerde praktijk. Het belangrijkste doel van zo'n programma is om rond een concrete maatschappelijke opgave een verandering teweeg te brengen. Bijvoorbeeld door de aandacht te richten op het opzetten van een gesitueerde aanpak in een lokaal netwerk. Daarin

leren lokale betrokkenen elkaar kennen, samenwerkingen aangaan en vertrouwen opbouwen aan de hand van een aantal experimenten en een leerinfrastructuur. Het programma is geslaagd als dit leidt tot langdurige lokale coalities die elkaar steeds beter weten te vinden in het gezamenlijk aanpakken van de opgave.

- Opgavegerichte doorwerking op kennisniveau. Het belangrijkste doel is hierbij om kennis en inzichten op te doen rond een maatschappelijke opgave om daar partijen op allerlei plekken in het land mee te inspireren tot het ontwikkelen van een eigen aanpak. Overdraagbaarheid van specifieke methoden en aanpakken staat dan centraal. Hieronder vallen ook design-patterns en guidelines voor specifieke oplossingen of aanpakken, of manieren waarop betrokken partijen nieuwe methodes, inzichten of werkwijzen en inzichten weer internaliseren in hun eigen praktijk.
- Ontwerpgerichte doorwerking in de vorm van Key Enabling Methodologies (KEMs). Doel van het programma is om nieuwe ontwerppraktijken, inzichten en culturele praktijken te ontwikkelen. Deze methoden kunnen op verschillende momenten in de ontwerpgerichte aanpak ingezet worden, en zijn relevant voor een breed scala aan maatschappelijke opgaves.
- Ontwerpgerichte doorwerking in het versterken van de ontwerpgerichte aanpak. Hier is het doel om beter grip te krijgen op het hele proces van de ontwerpgerichte aanpak, en de verschillende dynamieken, rollen, indicatoren en dergelijken die daarin een rol kunnen spelen.
- Versterken van de Creatieve Industrie. Deze programma's willen de creatieve industrie beter positioneren als potentiële hoofdrolspeler in een ontwerpgerichte aanpak. Dan gaat het enerzijds om *capacity building* bij ontwerp bureaus om zo'n rol op zich te nemen, en anderzijds het goed onder de aandacht brengen van de potentie van de ontwerpgerichte aanpak, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van demonstrators.
- Versterken van de rol van opdrachtgevers. Hier is het doel om potentiële opdrachtgevers bij ambtelijke organisaties te trainen in de ontwerpgerichte aanpak, en het organiseren van een betrokken opdrachtgeverschap dat ruimte biedt aan de flexibele en iteratieve manier van werken in een ontwerpgerichte aanpak.

De doelen sluiten elkaar uiteraard niet uit. We denken zelfs dat programma's sterker worden wanneer ze op meerdere doelen inzetten. Maar gezien de altijd beperkte middelen kan het ook verstandig zijn om hierin accenten te leggen. Het spreekt dan voor zich dat verschillende doelstellingen leiden tot een andere opzet van de programma's. Wie in wil zetten op lokale coalities zal extra investeren in orkestrators, netwerkbijeenkomsten en coaches die lokale uitwisseling, het zoeken naar een gemene deler en het opbouwen van vertrouwen centraal stellen. Wie inzet op het ontwikkelen van KEMs zal een flink deel van het budget reserveren voor onderzoek en documentatie. En wie de positie van de creatieve industrie wil versterken zal inzetten op *capacity building* trajecten, incubators en ook veel investeren in het ontwikkelen

van demonstrators, met daaromheen discours en netwerk- en promotiebijeenkomsten.

De vraag wanneer een programma succesvol is, hangt dan ook nauw samen met de gekozen doelstellingen. Toch willen we daar in algemene zin nog een paar opmerkingen over maken. In de eerste plaats zijn flexibiliteit en reflexiviteit belangrijke aspecten van een ontwerpende aanpak. Dat zou zich ook moeten vertalen in de omgang met eventuele indicatoren. Zoals een ontwerpogave meestal om 'reframing' van de problematiek vraagt, zo zou een project ook haar eigen indicatoren moeten kunnen bijstellen: *re-indicating*. Gaandeweg het project moeten in het reflectieproces doelstellingen en indicatoren aangepast kunnen worden.

Ten tweede willen we nog eens benadrukken dat maatschappelijke opgaven complex en veranderlijk zijn. Een project zal een bijdrage kunnen leveren aan een problematiek als het bevorderen van gezonde levensstijl in achterstandswijken, of de energietransitie, maar projecten zullen dat probleem niet voor eens en altijd oplossen. Dat betekent dat projecten zouden moeten streven naar niet alleen directe uitkomsten (een specifiek product of netwerk, dan wel een dienst of campagne die een gesitueerde bijdrage levert aan een opgave), maar daarnaast ook naar minder directe uitkomsten, vaak voor de langere termijn. Daarmee bedoelen we inzichten of interventies die weer kunnen leiden tot een vervolgproject of die de werking van het project kunnen versterken of verdiepen. Bij Innovatieprogramma Agenda Stad gebruiken ze hiervoor de kreet 'better funding, better knowledge, better regulation'. Een project kan leiden tot een nieuwe programma of budget om de opgave langduriger aan te pakken of naar een volgende fase te brengen; veralgemeniseerbare kennis kan op andere plekken en tijden ingezet worden om vergelijkbare of aanverwante opgaven aan te pakken. Een project kan ook leiden tot het veranderen van wet- en regelgeving die de weg vrijmaakt voor een verdere ontwikkeling van een aanpak. Wanneer dat lukt, worden daarmee ook soortgelijke toekomstige projecten mogelijk gemaakt. We zouden zelfs nog een aantal andere 'betters' toe kunnen voegen: better networks, better methods, better business models, etc. In alle gevallen gaat het bij deze tweede orde uitkomsten om het ontwikkelen van een infrastructuur of overdraagbare kennis waardoor een aanpak op langere termijn tot impact kan gaan leiden.

### **Conclusies**

In onze verkenning vertrokken we vanuit de wens van staatssecretaris Cultuur en Media om een programma te ontwikkelen waarmee een ontwerpende aanpak impact kan realiseren op maatschappelijke opgaven. Specifiek keken we naar de lessen die daarvoor uit bestaande programma's geleerd kunnen worden. In onze gesprekken onderschreven de geïnterviewden de visie van de staatssecretaris dat een ontwerpende aanpak een belangrijke bijdrage kan leveren aan maatschappelijke opgaven. Een nieuw programma zou lokale coalities kunnen kickstarten, kunnen leiden tot nieuwe methodes of aanpakken voor specifieke opgaven, en verdere kennis kunnen genereren over ontwerpmethodes en het proces van de ontwerpende aanpak zelf.

Maar vanzelf zal dat niet gaan. Maatschappelijke opgaven zijn complex, met vele stakeholders en uiteenlopende belangen, en zowel opdrachtgevers als ontwerpers beschikken nog niet altijd over de benodigde inzichten op methoden om de ontwerpende aanpak tot een succes te maken.

Op basis van onze verkenning komen wij tot de volgende conclusies en inzichten die bij zouden kunnen dragen aan de realisatie van dat succes:



- Een programma voor een ontwerpende aanpak zou goed kunnen vertrekken vanuit de hierboven beschreven hoofddoelstelling 'Opgavegerichte doorwerking in een gesitueerde praktijk.' Vanuit dat perspectief en voortbouwend op bestaande programma's kunnen gesitueerde coalities worden ontwikkeld om aan de slag te gaan met concrete opgaven, liefst voor een langere tijd. Daarbij kan zowel aan de opgave zelf worden gewerkt, als aan de verdere ontwikkeling van de ontwerpende aanpak. Het is dan van belang dat 'the whole system & beyond' wordt aangehaakt. Dat betekent ook dat burgers van uiteenlopende achtergronden betrokken moeten worden, en ook niet-menselijke belangen als het welzijn van de planeet in acht moeten worden genomen. Juist niche-spelers – al dan niet uit de ontwerpende disciplines – kunnen bijdragen aan vernieuwing en innovatie. Leefwereld, systeemwereld en de wereld van het ontwerp moeten nadrukkelijk met elkaar worden verbonden.
- Een ontwerpende aanpak heeft baat bij een flexibele aanpak, die ruimte biedt aan het verkennende en vaak iteratieve proces van coalitievorming, navigeren, sturen en verbeelden rond een opgave. Dit kan bijvoorbeeld door gebruik te maken van een Theory of Change, en regelmatig reflectie in en op het proces in te bouwen. In het programma CRISP ontwikkelde begrippen als orchestration, steering & navigating kunnen daarvoor als uitgangspunt worden gebruikt. Verschillende rollen als projectleider, orkestrator, creatief leider en kwartiermaker moeten helder worden belegd, en opdrachtgevers moeten een actieve rol nemen in het proces. Deliverables en indicatoren moeten niet vooraf worden vastgepind, maar ook flexibel mee kunnen groeien met de ontwikkeling van het project.
- Het programma moet worden geflankeerd met ontwikkelingstrajecten voor zowel opdrachtgevers als ontwerpers. Opdrachtgevers zijn vaak nog onbekend met de ontwerpende aanpak. Ook past die aanpak niet altijd bij hun manier van werken, en missen ze soms het 'bewijs' dat zo'n aanpak zou kunnen werken. Een nieuw programma kan daarin een stimulerende en verbindende rol spelen door de ontwerpende aanpak verder uit te werken en uit te leggen. Ook kan een programma een belangrijke rol spelen door opdrachtgevers en ontwerpers aan elkaar te verbinden en coalitievorming te stimuleren. Ontwerpers aan de andere kant missen soms ook nog het begrip van de systeemwereld van overheden en andere opdrachtgevers, en zoeken nog naar manieren om hun verbeeldende en soms visionaire kracht te verbinden met de politieke en bestuurlijke realiteit van een maatschappelijke opgave waaraan ze werken. Vanuit het programma zouden hiervoor begeleiding en coaching georganiseerd kunnen worden, vanuit een benadering van 'strategic design' en 'design als attitude'.
- Het verdient aanbeveling het programma te laten flankeren door een stevige leerinfrastructuur, met een sterke onderzoekscomponent gericht op het verder ontwikkelen van kennis over de ontwerpende aanpak. Zo'n leerinfrastructuur bestaat enerzijds uit een reeks van laagdrempelige bijeenkomsten en publicaties als blogs, podcasts of magazines gericht op onderlinge kennisuitwisseling binnen en tussen projecten en het inbrengen

van benodigde externe expertise. Anderzijds is het belangrijk de projecten goed te documenteren en te laten volgen door onafhankelijke onderzoekers. Daarmee kan casuïstiek op worden gebouwd van impactvolle voorbeelden. Tegelijkertijd kunnen ook overdraagbare inzichten over de ontwerpende aanpak zelf verder worden ontwikkeld. Het meer consequent gronden van de ontwerpende aanpak, en het verder uitwerken van de rollen en verantwoordelijkheden in zo'n proces kan ook weer bijdragen aan het versterken van het wederzijds begrip tussen institutionele en creatieve partijen en het formaliseren van de aanpak, uiteraard met behoud van de inherente flexibiliteit ervan. Onderzoekers van kennisinstellingen als universiteiten en hogescholen met hun praktijkgerichte onderzoek kunnen hierin een belangrijke rol spelen. Het nieuwe programma zou daarvoor afstemming kunnen zoeken met onderzoeksfinanciering van bijvoorbeeld NWO en Regieorgaan SIA om ook integrale projecten mogelijk te maken waarin ontwerpers en onderzoekers gezamenlijk op kunnen trekken.

Tot slot nog dit: een aantal van onze gesprekspartners was benieuwd naar de ambitie van een nieuw programma voor een ontwerpende aanpak. Weer een aantal pilots opstarten is natuurlijk mooi, maar een echte doorbraak voor de ontwerpende aanpak heeft een bredere infrastructuur en een hoger ambitieniveau nodig, stelden zij. Een nieuw programma zou in die optiek een bredere infrastructuur ontwikkelen voor de ontwerpgerichte aanpak. Daarvoor is het noodzakelijk om ook verder te kijken dan het beleidsterrein van de kunst- en cultuur. "Een maatschappelijke opgave als obesitas kan miljarden euro's gaan kosten op de lange termijn. We moeten nu interventies plegen die zich over 10 jaar uitbetalen," stelde een van de geïnterviewden. Daarvoor moeten middelen uit uiteenlopende beleidsterreinen bij elkaar gebracht worden, zodat 'the whole system in the room' daadwerkelijk bij elkaar gebracht kan worden, om met elkaar, vanuit een houding van 'ontwerp als attitude' op de langere termijn op zoek te gaan naar mogelijke oplossingen.

### **Verantwoording**

Dit artikel geeft de belangrijkste inzichten weer van een van drie verkenningen uitgevoerd in opdracht van de Pilot Ontwerpende Aanpak. De opdracht luidde om de lessen en inzichten uit eerdere programma's gebaseerd op een ontwerpende aanpak in kaart te brengen. Een verkenning van wetenschappelijke inzichten op het gebied van ontwerpende aanpak komt aan bod in een long-read van Thomas van Arkel en Nynke Tromp. Anja Köppchen en Wina Smeenk keken naar internationaal aansprekende voorbeelden op dit gebied en trokken daar lessen uit.

Voor deze verkenning spraken we in de periode februari-april 2023 met in totaal 20 vertegenwoordigers van 15 programma's, waaronder de World Design Embassies, Project Idols, de Regionale Ontwikkelingsmaatschappijen, CRISP, Innovatieprogramma Agenda Stad en het loket Ontwerpkracht, de VNG, Innovatielabs, de regeling MKB Innovatiestimulering Topsectoren (MIT), de Ateliers van de Internationale Architectuur Biennale Rotterdam, de City Deal Kennismaken, de KIEM GoCI regeling van Regieorgaan SIA, What Design Can Do, Platform 31, de Voucherregeling Ruimtelijk Ontwerp en het Actieprogramma Ruimtelijk Ontwerp. Voor zover beschikbaar hebben we van de diverse programma's de oorspronkelijke calls, documentatie en evaluaties bekeken.

Verder bezochten we een bijeenkomst over de ontwerpde aanpak georganiseerd door de Sociaal Creatieve Raad en de Akademie van Kunsten op 14 maart, en de Ontwerpdag van de Pilot Ontwerpde Aanpak op 18 april.

Tot slot maakten we gebruik van een aantal essays en verkenningen die de afgelopen jaren vanuit de sector zijn gepubliceerd over de ontwerpde aanpak.

### **Met dank aan**

Marianne Aarnoudse, Gerbrand Bas, Roel Bruinsma, Mieke Dols, Eras Draaijers, Wouter Kersten, Marcel Kleijn, Richard van der Laken, Chris van Langen, Charlotte Moolenaar, Bas Raijmakers, Frank Reniers, Eva Roolker, Tineke Schavemaker, Christiaan Seemann, Saskia van Stein, Jurian Strik, Maarten Tas, Marjolein van Vucht, Roselinde Wijnands.

### **Literatuur**

- Iris van Genuchten en Oukje van Merle (2023) *Waarom desing thinking en programma-management samen sterker zijn dan alleen. En hoe je ze combineert*. TwynstraGudde
- Laurens Hessels, Jos van den Broek, Isabelle van Elzakker, Leonie van Drooge en Jasper Deuten (2021) *Onderzoeksprogramma's met een missie – Lessen voor opgavegericht innovatiebeleid*. Rathenau Instituut.
- Jutta Hinterleitner, Hedwig van der Linden en Tom Daamen (2023) *Ontwerpen in gebiedsontwikkeling. Ontwerpend onderzoek als strategisch instrument*. TU Delft Leerstoel Gebiedsontwikkeling.
- Suzanne Potjer (2022) *De kunst van én-én. Onderzoek naar de onbewuste kennis van 'makers' van City Deals*. Innovatieprogramma Agenda Stad.
- Timo Maas, Jos van den Broek en Jasper Deuten (2017) *Living Labs in Nederland*. Rathenau Instituut.
- Jetske van Oosten en Tabo Goudswaard (2022) *Maakkracht. Een nieuwe benadering voor complexe vraagstukken*. Atlas Contact.
- Paul Rutten en Laurant Schrijvers (2015) *Ontwerpend Onderzoek Architectuur*.
- André Schaminée en Kees Dorst (2021) *Desing Thinking binnen de overheid*. TwynstraGudde.
- André Schaminée (2022) *Werken aan transities. 10 vuistregels voor een effectieve aanpak*. TwynstraGudde.