

Startklaar

Het Belang van de Initiële Fase in Beleidsontwerp



Eva Staal, 657474

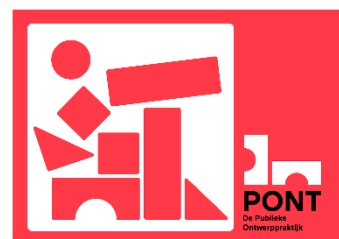
Erasmus Universiteit Rotterdam, 2 augustus 2024

Masterscriptie Publiek Management

Academisch jaar: 2023-2024

Scriptiebegeleider: prof. dr. Martijn van der Steen

Tweede lezer: dr. Jolien Grandia



Voorwoord

Enkele jaren geleden raakte ik geïnteresseerd in projecten van ontwerpers binnen de publieke sector. Een voorbeeld dat mij bijbleef, was een kunstenaar in Amsterdam-Noord die met een visueel waardenbord probeerde het vastgelopen debat rondom de komst van windmolens nieuw leven in te. Sindsdien ben ik ontwerpers van een afstand blijven volgen. Toen ik hoorde dat PONT, de publieke ontwerppraktijk, werd geïnitieerd door het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), wist ik dat ik mijn afstudeerstage en onderzoek aan dit programma wilde verbinden. Ondanks dat PONT nog in de opstartfase verkeerde, kreeg ik deze kans, wat ik enorm waardeer.

Het schrijven van deze scriptie was een uitdagende, maar zeer leerzame ervaring. Het was uitdagend omdat ik, zonder formele ontwerpachtergrond, mijzelf diep moest verdiepen in wat ontwerp inhoudt. Dit proces heeft mij niet alleen geholpen om het onderwerp beter te begrijpen, maar ook om mijn onderzoeks- en schrijfvaardigheden verder te ontwikkelen.

Gedurende dit traject heb ik veel steun en begeleiding ontvangen, waarvoor ik mijn dank wil uitspreken. Allereerst wil ik Renske Bouwknecht, voormalig programmamanager van PONT, directeur van ontwerp bureau Ideate en tevens mijn stagebegeleider bedanken. De inzichtelijke gesprekken met Renske en haar passie voor ontwerp binnen de overheid waren bijzonder inspirerend. Ik wil ook mijn dank uitspreken aan het PONT-team. Het is indrukwekkend hoeveel jullie in een korte periode hebben weten te realiseren en op te bouwen.

Ik wil ook alle respondenten bedanken voor hun tijd, hun eerlijkheid en hun betrokkenheid in het bijdragen aan dit onderzoek.

Vanuit de Erasmus Universiteit wil ik mijn scriptiebegeleider Martijn van der Steen bedanken. Zijn scherpe inzichten, waardevolle opmerkingen en flexibiliteit hebben mij enorm geholpen. Ten slotte wil ik Geert Brinkman bedanken. Zijn wetenschappelijke expertise op het gebied van ontwerp en zijn bereidheid om mee te lezen hebben mijn onderzoek verrijkt.

Ik wens u veel leesplezier.

Eva Staal

Amsterdam, 2 augustus 2024

Samenvatting

Overheidsorganisaties erkennen steeds vaker de waarde van de ontwerpde aanpak voor het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. De praktische integratie van ontwerp en beleid blijft echter uitdagend: ontwerpprocessen vragen om openheid en flexibiliteit, terwijl overheidsprocedures meestal helder en gestructureerd zijn. Deze masterscriptie concentreert zich op de 'initiële fase' van ontwerptrajecten binnen overheidsorganisaties en onderzoekt hoe deze fase kan bijdragen aan een betere integratie tussen ontwerp en beleid. De centrale onderzoeksvraag luidt: *“Wat is de invloed van de initiële fase op het verloop van ontwerptrajecten binnen overheidsorganisaties?”*

Het theoretisch kader is afgeleid van Ansell & Gash's (2008) theorie over '*collaborative governance*', die inzicht biedt in de dynamiek van samenwerking binnen beleidsprocessen. Dit onderzoek gebruikt een kwalitatieve benadering en omvat interviews met 19 ontwerpde ambtenaren van diverse Nederlandse overheidsinstellingen.

De bevindingen wijzen erop dat de initiële fase van ontwerptrajecten als een zelfstandig collaboratief proces kan worden beschouwd. Deze inzichten hebben geleid tot de ontwikkeling van een nieuw model, specifiek toegespitst op ontwerptrajecten binnen de overheid, dat voortbouwt op het model van Ansell & Gash (2008). Een belangrijke innovatie van dit model is het erkennen van de initiële fase als een cruciale collaboratieve periode die een stevige basis legt voor het ontwerptraject binnen de overheidscontext. In deze fase kunnen controverses, spanningen en misverstanden effectief worden aangepakt. De initiële fase is van cruciaal belang voor het smeden van persoonlijke relaties, het opbouwen van vertrouwen en het organiseren van betrokkenheid, wat de optimale startcondities voor het project schept. De studie toont aan dat heldere afspraken en een sterke betrokkenheid van de opdrachtgever bij aanvang van het traject essentieel zijn om flexibiliteit gedurende het ontwerpproces te garanderen. Dit biedt een solide basis die voortdurende communicatie en aanpassingsvermogen ondersteunt, wat resulteert in verhoogde zekerheid en een versterkt gevoel van controle voor de opdrachtgever.

Dit onderzoek doet vervolgens enkele praktische aanbevelingen om de geleerde lessen toe te passen. Allereerst is het cruciaal dat zowel ontwerpde ambtenaren als opdrachtgevers de initiële fase erkennen als een fundamenteel collaboratief proces. Deze fase dient actief vormgegeven te worden door interactieve startbijeenkomsten te organiseren waarbij alle relevante stakeholders betrokken zijn om gezamenlijk doelen te stellen en verwachtingen te verhelderen.

Een tweede aanbeveling betreft het gebruik van randvoorwaarden tijdens de onderhandelingen over de startcondities. Het zorgvuldig opstellen van deze voorwaarden aan het begin van het traject zorgt ervoor dat ontwerpde ambtenaren deze helder kunnen communiceren. Hoewel deze voorwaarden specifiek zijn voor elke context en organisatie, suggereren de onderzoeksresultaten enkele algemene

richtlijnen zoals duidelijke procesafspraken en het waarborgen van opdrachtgevercommitment door regelmatig evaluatiemomenten in te plannen.

Ten slotte richt de laatste aanbeveling zich op de persoonlijke houding van ontwerpende ambtenaren ten opzichte van de overheidsorganisatie. Het is essentieel dat ontwerpers actief reflecteren op hun eigen houding en percepties. Deze zelfreflectie moet gericht zijn op het herkennen en bijstellen van eventuele vooroordelen of misverstanden die de samenwerking kunnen belemmeren. Hierdoor kan een meer geïntegreerde en harmonieuze werkrelatie ontstaan, wat cruciaal is voor het succes van ontwerptrajecten binnen de overheid.

Inhoudsopgave

<i>1 / Inleiding</i>	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Relevantie	8
1.3 Probleemstelling en onderzoeksvraag	9
1.4 Leeswijzer	9
<i>2 / Theoretisch kader</i>	10
2.1 Klassiek-bureaucratische versus Ontwerpende benaderingen in Beleidsvorming	10
2.2 Risico versus onzekerheid	12
2.3 Factoren die ontwerptrajecten beïnvloeden	12
2.4 De initiële fase van ontwerptrajecten	16
<i>3 / Methode</i>	18
3.1 Onderzoektype en dataverzameling	18
3.2 Case-selectie en respondentenselectie	19
3.3 Operationalisering	19
3.4 Data-analyse	19
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	19
<i>4 / Resultaten</i>	21
4.1 Waargenomen bepalende factoren in de initiële fase van ontwerptrajecten	21
Intern draagvlak creëren	21
Ontvankelijkheid van mogelijke uitkomsten	22
Onderliggende dynamieken ontwerpers	23
4.2 Bevorderende startcondities bij ontwerptrajecten	25
Typen afspraken	25
Afspraken over taak- en rolverdeling	28
Afspraken over de budgettering	29
<i>5 / Conclusie</i>	31
5.1 Hoofdconclusie	31
5.2 Discussie	33
5.3 Aanbevelingen	33
<i>Literatuurlijst</i>	35
<i>Bijlagen</i>	38
Bijlage I: One-pager	38
Bijlage II: Operationaliseringstabel	39
Bijlage III: Codeboek	41
Bijlage IV: Respondententabel	42
Bijlage IV: Interviewvragen	43

1 | Inleiding

1.1 | Aanleiding

Het hervormen van gemeentelijke besluitvorming, een duurzame en nuttige bestemming vinden voor een overschot van 5000 kilo wol en het oplossen van personeelstekorten in gevangenis - dit zijn enkele van de uitdagende kwesties waar *designers*, ofwel ontwerpers, zich momenteel mee bezighouden binnen de Nederlandse overheid.

De opkomst van *design* binnen de overheid is geen toevalstreffer, maar een reactie op de groeiende erkenning dat de grote uitdagingen van onze tijd om een andere aanpak vragen (Crosby, Hart & Turfing 2017; Kim 2023). De traditionele benaderingen voor beleid door de overheid lijken vast te lopen, zoals blijkt uit complexe vraagstukken rondom klimaatverandering, huisvestingstekorten en het lerarentekort. Dit kan worden toegeschreven aan veranderende omstandigheden, de toenemende complexiteit van de problemen en de beperkingen van de bestaande beleidsinstrumenten. In het essay "50 jaar Sociaal Cultureel Planbureau" (Van Oudenhoven-van der Zee, 2023) wordt beschreven dat de huidige problematiek vraagt om een gelijkwaardige betrokkenheid van burgers aan de ontwerptafel. Het benadrukt het belang van een overheid die goed op de hoogte is van wat er speelt in de samenleving en oplossingen biedt die aansluiten bij de leefwereld van de mensen. Dit past bij de werkwijze van ontwerpende ambtenaren, die zich richten op het nauw betrekken van de doelgroep, grondig onderzoek doen en vanuit deze informatie *bottom-up* passende oplossingen ontwikkelen en blijven testen in de samenleving totdat deze goed passen. Het draait om het afstemmen van ontwerpen op gebruikers, waarbij hun input en feedback centraal staan voor het creëren van effectieve oplossingen (Bason & Austin, 2022). Dit staat in contrast met traditionele beleidsbenaderingen, die vaak *top-down* besluitvorming, reguleringen, subsidies en andere vormen van overheidsinterventies omvatten (Crosby, Hart & Turfing, 2017). In reactie hierop groeit de vraag naar de inzet van ontwerpers en creatieve denkers als een alternatieve benadering voor probleemoplossing, naast of zelfs in plaats van traditionele beleidsvorming (Bason, 2017; Bason & Austin, 2022; Brinkman et al., 2023; Dorst, 2011; Dorst, 2019; Kim, 2023; Tromp & Vial, 2023).

In dit onderzoek verwijst 'ontwerp' naar sociale ontwerpmethoden zoals '*design thinking*', '*service design*' en '*social design*' (Bason, 2014). Praktijkvoorbeelden tonen aan dat ontwerp steeds vaker wordt ingezet binnen de overheid. De eerste ontwerper werd in 2014 aangenomen bij de Gemeente Eindhoven (Limburg, 2015). In de afgelopen jaren is het aantal 'officiële' ontwerpers binnen overheidsinstellingen aanzienlijk gegroeid en geprofessionaliseerd. Deze ontwikkeling werd door de coronapandemie in een stroomversnelling gebracht. Zo werd aan het begin van de coronacrisis binnen no-time een ontwerpteam opgericht door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS, z.d.). Grote gemeenten zoals Amsterdam, Den Haag en Rotterdam hebben vandaag de dag meerdere ontwerpers in dienst. In Amsterdam is bijvoorbeeld een vakgroep genaamd 'Ontwerp & UX' met ongeveer 40 medewerkers. Op kleinere schaal hebben ook ministeries, zoals het Ministerie van

Binnenlandse Zaken & Koninkrijksrelaties en het Ministerie van Justitie en Veiligheid, ontwerpers in dienst. Een belangrijke nuance bij de introductie van ontwerp in de overheid is het concept van 'stil ontwerp' (Grob & Dumas, 1987). Ontwerpvaardigheden binnen de publieke context zijn niet geheel nieuw of bijzonder. Veel professionals voeren vaak onbewust ontwerpactiviteiten uit en beschikken over vaardigheden en ervaringen die nu aan ontwerp worden gelinkt, zoals co-creatie met bewoners of het testen van interventies, zonder dat ze deze als zodanig benoemen of herkennen.

De toepassing van ontwerp-methodieken en werkwijzen in beleidsprocessen bij de overheid verloopt echter niet zonder problemen en uitdagingen. Hoewel ontwerppraktijken worden erkend als waardevolle bijdrage aan maatschappelijke kwesties (Rijksoverheid, 2023), benadrukt de literatuur diverse tegenstrijdigheden en spanningen tussen de ontwerpende aanpak en de aard van organisaties en processen binnen de overheid (Bason & Austin, 2022; Brinkman et al., 2023; Kim, 2023; Tromp & Vial, 2023). Kernwaarden voor de ontwikkeling van beleid, zoals democratische legitimiteit, effectiviteit en controleerbaarheid, worden expliciet gewaarborgd door een bureaucratisch systeem dat is gebaseerd op een rationeel-instrumentele logica (Campbell et al., 2022; Goodsell, 2014).

Daarentegen wordt de ontwerpende benadering in beleidsvorming gekenmerkt door een experimentele en veranderbare manier van werken en denken (Bason, 2016). Vanwege dit karakter van de ontwerpende aanpak, vraagt dit om ruimte voor onzekerheid en experiment. Door onzekerheid te omarmen als een inherent onderdeel van ontwerptrajecten, kunnen ontwerpers beter omgaan met de onderliggende dynamieken van problemen, innovatieve oplossingen genereren en zich aanpassen aan veranderende omstandigheden, wat uiteindelijk kan leiden tot effectievere en duurzamere oplossingen in de publieke sector (Rauth, Carlgren & Elmquist, 2014; Sangiorgi, 2015).

In reactie op deze gelijktijdige belofte én spanning is het PONT-programma geïnitieerd door Gunay Uslu, staatssecretaris van Cultuur en Media. Tijdens de lancering op 11 oktober 2023 is er een figuurlijke brug geslagen tussen beide werelden (Pont, z.d). De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) is een initiatief dat is ontwikkeld in opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, in samenwerking met de Dutch Design Foundation. Dit programma heeft een duur van drie jaar en wordt gefinancierd met een budget van negen miljoen euro door de overheid. PONT is opgezet als een lerend programma, bestaande uit vijf afzonderlijke onderdelen (Praktijk, Werkplaats, School, Tempel, Plein), die elk een specifiek aspect van het leerproces behandelen. Een van de activiteiten van PONT is het ondersteunen van praktijkprojecten bij overheidsorganisaties. Deze projecten worden begeleid door een zogeheten 'impactversterker' vanuit PONT, die zich inzet om door - betrokkenen benoemde - obstakels te overwinnen en de uitkomsten van de projecten te optimaliseren door middel van ontwerpmethoden. Een actueel voorbeeld is de aanpak van de gevolgen van vergrijzing. Nederland vergrijst in rap tempo, en de zorg voor ouderen met dementie vereist meer mantelzorgers, zowel thuis als in zorginstellingen. Bij de verhuizing naar een zorginstelling gaan voor mensen echter om diverse redenen veel contacten verloren. Netwerken van informele zorg brokkelen af zodra patiënten

verplaatsen naar zorginstellingen, terwijl ze ook daar een heel welkome en vaak zelfs cruciale bijdrage zouden kunnen leveren. In het noorden van het land volgt PONT een praktijk waarin nieuwe manieren worden ontwikkeld om het netwerk van ouderen tijdens de overgang van extramurale naar intramurale zorg te behouden. Dit vereist interventies die beginnen terwijl de oudere nog thuis woont en die integreren met de activiteiten en verantwoordelijkheden van zorgprofessionals in de instellingen. De ondersteuning van PONT draagt bij aan de ontwikkeling van deze initiatieven en levert inzichten op voor ontwerptrajecten in het algemeen. Echter, dit proces gaat niet zonder spanningen en conflicten.

De inherente botsingen tussen de logica van bureaucratische overheidsorganisaties en de ontwerpende aanpak worden al bij de start van ontwerptrajecten zichtbaar. In deze beginfase bespreken de ontwerpende ambtenaar en de interne opdrachtgever gezamenlijk de basis van het project en geven deze vorm. Het doel van dit onderzoek is om de initiële fase van interne ontwerptrajecten binnen overheidsorganisaties te onderzoeken en te begrijpen. Dit omvat de periode vóórdat een ontwerptraject echt van start gaat. Deze fase vormt naar verwachting het strijdtoneel waar de spanningen tussen de systematische benaderingen van de overheid en de meer open ontwerpmethoden van ontwerpers samenkomen en worden 'uitgevochten'. Beslissingen, afspraken en condities die aan het begin van een proces worden vastgelegd, kunnen later moeilijk worden teruggedraaid, waardoor het essentieel is om dit vanaf het begin goed te doen. De publieke sector vereist concrete, doelgerichte afspraken voor verantwoording, stabiliteit en risicobeheersing (Campbell et al., 2022; Christensen & Opstrup, 2018). De ontwerpende aanpak vereist openheid, experimenteren en ruimte voor onzekerheid (Bason, 2016; Kim, 2023). Dit roept de vraag op welke stappen en keuzes in deze eerste fase effectief zijn om zowel de 'wereld' van ontwerp als die van beleid te ondersteunen en het ontwerpproces te bevorderen.

1.2 / Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Het gebruik van ontwerpmethoden in de publieke sector wordt als veelbelovend beschouwd. Daarom is systematisch onderzoek naar beleidsprocessen waarin deze methoden worden toegepast essentieel voor een effectieve implementatie (Hermus, van Buuren & Beckers, 2020; Kim, 2023).

Wetenschappelijke studies naar ontwerptrajecten in de overheid worden in Nederland steeds vaker uitgevoerd (onder andere: Brinkman, 2022; Dorst, 2021; Hummels, 2015). Echter, is nog niet eerder specifiek gefocust op de 'initiële fase' van een ontwerptraject. Dit onderzoek past theorieën uit de bestuurskunde toe en biedt daarmee een waardevolle theoretische bijdrage aan de bestaande wetenschappelijke kennis over ontwerp binnen de overheid.

Praktische en maatschappelijke relevantie

Omdat ontwerptrajecten binnen de overheid nog in ontwikkeling zijn, worden momenteel op verschillende terreinen eerste lessen geleerd over de integratie van ontwerpmethoden in de

overheidscontext. Dit onderzoek bundelt en verspreidt deze lessen, wat de succesvolle implementatie van ontwerpprojecten en de daaruit voortkomende oplossingen bevordert. Het aanpassen van de condities en afspraken in de initiële fase is naar verwachting eenvoudiger te realiseren dan het wijzigen van langlopende structuren zoals wetgeving en politieke kaders.

1.3 | Probleemstelling en onderzoeksvraag

Steeds meer overheidsorganisaties erkennen de waarde van ontwerpers en hun aanpak bij het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken. Echter, de werelden van ontwerp en beleid sluiten niet naadloos op elkaar aan. Ontwerp vereist ruimte voor openheid, experiment en iteratieve processen, terwijl de overheid behoefte heeft aan duidelijke afspraken en gestructureerde werkwijzen. Dit onderzoek richt zich op de vraag of en hoe deze inherente tegenstellingen zich bij de start van een project ontvouwen. Het doel is inzicht te krijgen in de factoren die in de beginfase van een ontwerpproces een rol spelen en hoe deze factoren het verdere verloop van het ontwerpproces kunnen beïnvloeden en bevorderen.

Om invulling te geven aan deze doelstelling is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Wat is de invloed van de initiële fase op het verloop van ontwerptrajecten binnen overheidsorganisaties?

1. Hoe verhouden design-denken en -werken zich tot de 'klassiek-bureaucratische' logica van overheidsorganisaties?
2. Hoe verhoudt de initiële fase van ontwerptrajecten zich tot het samenwerkingsproces?
3. Op welke manieren ontvouwt de initiële fase zich bij ontwerptrajecten binnen overheidsorganisaties?
4. Welke startcondities bevorderen het verloop en de samenwerking van ontwerptrajecten?

1.4 | Leeswijzer

Dit onderzoek is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken die elk een specifiek aspect behandelen. Het begint met een analyse van conceptuele relaties in recente literatuur over ontwerp binnen de publieke context, gevolgd door een beschrijving van de methodologie. Vervolgens worden de empirische bevindingen gepresenteerd en geanalyseerd in relatie tot het conceptuele model. Daarna worden de resultaten geanalyseerd om de hoofdvraag en deelvragen te beantwoorden. Tot slot volgt een discussie over de relevantie van de bevindingen, de implicaties van de onderzoeksopzet en suggesties voor toekomstig onderzoek.

2 | Theoretisch kader

2.1 | *Klassiek-bureaucratische versus Ontwerpende benaderingen in Beleidsvorming*

Het ontwerpveld maakt een verschuiving door, van het creëren van producten naar het ontwerpen voor doeleinden zoals ervaringen, interacties en diensten (Buchanan, 2015; Mintrom & Luetjens, 2016). Deze beweging wordt beschreven als de overgang van '*design*' naar '*design-thinking*' en heeft zich nu verspreid van de private naar de publieke sector (Brown, 2009). Echter, ontwerpen binnen de overheidscontext is niet altijd een gemakkelijke en vanzelfsprekende *fit* (Dorst, 2021; Hummels, 2015). In veel literatuur over de ontwerpende aanpak binnen de overheidscontext worden deze werelden tegenover elkaar gezet (Bason, 2016). Dit dualisme benadrukt de inherente spanningen tussen de flexibele, iteratieve benadering van ontwerpers en de gestructureerde, vaak hiërarchische aard van overheidsorganisaties. Peters (2010) stelt dat Weber's opvattingen over bureaucratie nog steeds de basis vormen voor de meeste discussies over de doelen en regelingen van de publieke sector. Weber stelde een systeem voor met formele ambten en rollen, ingevuld op basis van competenties en ondersteund door rationele regels, wetten en administratieve voorschriften die autoriteit en verantwoordelijkheden vastleggen. Deze regels moesten onpersoonlijk zijn en uniform worden toegepast (Wren en Bedeian, 2009).

In de context van de overheid is de focus vaak gericht op voorspelbaarheid en controle (Farazmand, 2009; Peters, 2010). Dit betekent dat terwijl de overheid vraagt om goed doordachte, logisch beredeneerde oplossingen, de ontwerpsector meer nadruk legt op emotie, intuïtie en snelle prototyping als middelen om innovatieve oplossingen te vinden (Bason, 2016). Een ontwerpende aanpak begint vaak bij de eerste denkkaders en perspectieven op een probleem. Door het ontwikkelen van nieuwe denkkaders kunnen ontwerpers vastgelopen debatten openbreken en tot nieuwe, gepaste handelingsperspectieven komen (Dorst, 2015; Hekker & van Dijk 2011). Het gaat hierbij om het verschuiven van het perspectief en het herdefiniëren van het probleem op een manier die nieuwe inzichten en oplossingen mogelijk maakt. Binnen deze context fungeert '*design thinking*' als een leidraad voor ontwerppraktijken (Bason, 2014; Dorst, 2011; Kim, 2023). *Design thinking* is inherent open-ended en niet-lineair en vereist verkenning en experimentatie (Rozenburg en Eekels, 1998). Dit betekent overigens niet dat de ontwerpmethodieken geen logica bevatten, maar het is een andere logica. Methoden uit de ontwerpsector, zoals de '*double diamond*', doorlopen een duidelijke en strakke systematiek. Het model werd ontwikkeld door het *Design Council UK* (2007) en wordt vaak gebruikt bij ontwerptrajecten als houvast. Het model bestaat uit vier fasen: Ontdekken, Definiëren, Ontwikkelen en Implementeren. In de eerste fase wordt het probleem breed verkend (divergent) en vervolgens nauwkeurig gedefinieerd (convergent). De tweede fase richt zich op het genereren van ideeën en het ontwikkelen van prototypes (divergent), waarna de beste oplossing wordt verfijnd en geïmplementeerd (convergent). De logica van de *double diamond*-methode ligt in het systematisch scheiden en organiseren van de denkprocessen om een breed scala aan ideeën te genereren en

vervolgens te verfijnen naar een bruikbare oplossing. Dit zorgt voor een grondige en gestructureerde aanpak van probleemoplossing in ontwerptrajecten (Design Council, 2007).

Hoewel dergelijke modellen enig inzicht bieden in de kenmerken van een ontwerpgerichte aanpak, zoals de processen van divergentie en convergentie, geven ze slechts een gedeeltelijk beeld van de werkelijke activiteiten van ontwerpers en hun toegevoegde waarde. Er is geen algemeen toepasbaar ontwerpproces dat, door simpelweg de aangegeven stappen te volgen, altijd tot de gewenste resultaten leidt. Ontwerpen vereist maatwerk, waarbij de rol van ontwerpexpertise cruciaal is voor het afstemmen van methoden en technieken op de unieke kenmerken van elk probleem (Laursen & Haase, 2019).

Toch zijn er enkele kenmerkende aspecten van de ontwerpende aanpak die bijna altijd in ontwerptrajecten te herkennen zijn. Een typerend kenmerk van de ontwerpende aanpak is de *'human-centered'* benadering (Bason & Austin, 2022). Dit betekent dat ontwerpen per definitie en meteen vanuit de basis worden afgestemd op de eindgebruikers, waarbij dus ook vaak hun input en feedback centraal staat in het ontwikkelen van oplossingen. *'Human-centered'* ontwerpen gaat dus uit van de noodzaak van het eerst en vooral doorgronden en begrijpen van de context en behoeften van gebruikers, vaak door hen ook direct te betrekken bij het ontwerpproces, en te streven naar oplossingen die zo dicht mogelijk aansluiten op de behoeften van de doelgroep (Bason & Austin, 2022). Een ander kenmerk is het gebruik van prototypen. Dit omvat het snel en iteratief ontwikkelen en testen van concepten om feedback te verzamelen (Dorst, 2011; Kim, 2023). Hierdoor kunnen ontwerpers inzichten verwerven en hun ontwerp verfijnen. Prototypen geven de kans om te onderzoeken hoe een oplossing presteert tijdens de implementatie en laten ruimte voor mogelijke verbeteringen. Het iteratieve karakter van de ontwerpende aanpak speelt hierbij een cruciale rol, waarbij het doel is om te onderzoeken of de vormgevingskwaliteiten van een ontwerp de gewenste gedrags- of ervaringseffecten bewerkstelligen (Tromp & Vial, 2023). Dit impliceert dat de oplossing niet logisch volgt uit het probleem; er is geen gedefinieerde reeks stappen die resultaten garandeert, er bestaan veel mogelijke oplossingen, en elke bedachte oplossing vereist validatie (Lawson, 2005). De volgende tabel vat de kloof tussen ontwerpers en beleidsmakers samen, die voortkomt uit fundamentele verschillen in expliciete en impliciete waarden die beide groepen kenmerken:

Overheid	Ontwerp
Analyse	Synthese
Rationeel	Emotioneel
Logisch	Intuïtief
Deductief	Inductief
Oplossingen	Paradigma, platforms
'Doordenken'	Snelle prototypes (denken door te doen)
Afzonderlijke disciplines	Meerdere disciplines
Elegantie	Impact, waarde, diffusie

Bron: vertaald vanuit Bason (2016), geïnspireerd op Banerjee (2009), Brown (2009), Martin (2009)

2.2 / *Risico versus onzekerheid*

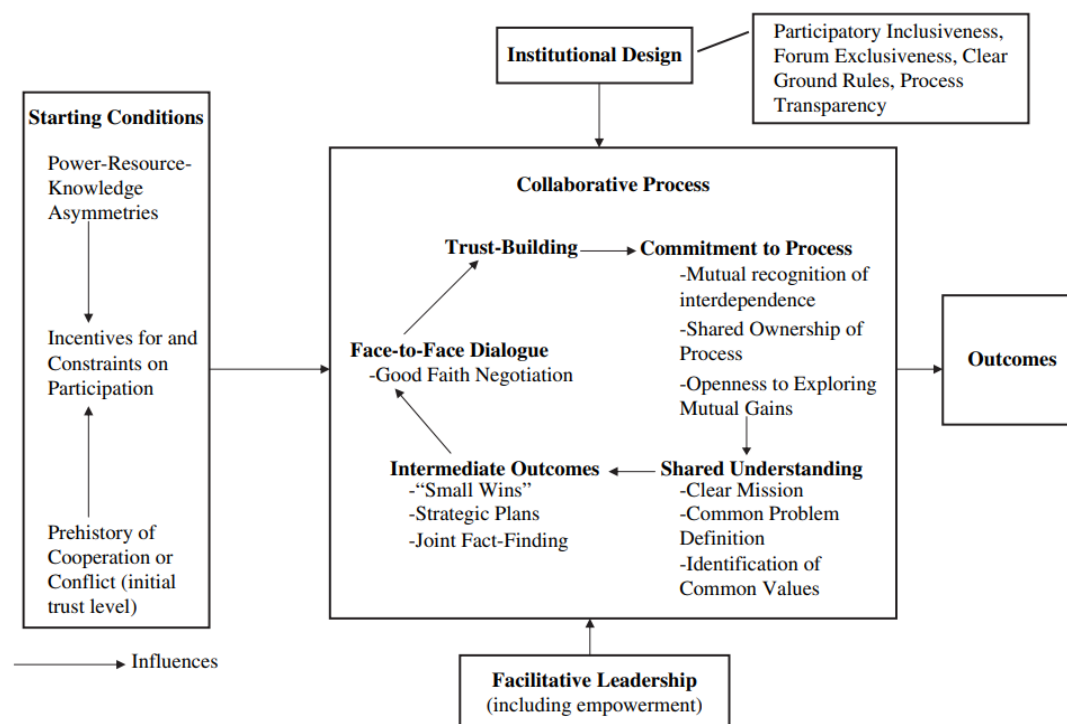
Een ander relevant kenmerk dat bijzondere aandacht verdient, is het verschil tussen de benaderingen van ontwerp en beleid in hun visie op en omgang met risico en onzekerheid. In de traditionele bestuurskunde worden 'risico' en 'onzekerheid' vaak beschouwd als concepten die betrekking hebben op de mogelijke negatieve uitkomsten of gebeurtenissen die kunnen optreden tijdens het besluitvormingsproces en de uitvoering van beleid (Denhardt, Denhardt, & Aristigueta, 2018; Gibbins, 2016). Risico verwijst naar de kans op het optreden van een ongewenste gebeurtenis, waarvan de waarschijnlijkheid en impact min of meer kunnen worden gekwantificeerd of ingeschat. Het management van risico's omvat vaak activiteiten die gericht zijn op het identificeren, analyseren en beheersen van deze potentiële negatieve gevolgen om de kans op falen of schade te minimaliseren (Bollin et al., 2003; Gulati, 1995; Van Asselt & Renn, 2011; Boholm, Corvellec & Karlsson, 2012). Onzekerheid daarentegen duidt op een gebrek aan kennis of voorspelbaarheid over toekomstige gebeurtenissen of uitkomsten. In tegenstelling tot risico's zijn onzekere gebeurtenissen moeilijker te kwantificeren of te voorspellen vanwege een gebrek aan informatie of begrip over de situatie. In traditionele beleidsvorming wordt geprobeerd zowel risico's als onzekerheden te minimaliseren, terwijl de ontwerpmethodologie juist actief onzekerheid omarmt en opzoekt. Vanuit de ontwerpde aanpak is onzekerheid essentieel om te kunnen experimenteren en onderzoeken. Het vereist daarom een tolerantie voor onzekerheid, ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën en flexibiliteit om te leren en zich aan te passen (Bason, 2010; Manzini, 2015). Het onderscheid tussen beide werelden draait om hun benadering van onzekerheid: de een vermijdt het, terwijl de ander het omarmt (Bason, 2016). Het is echter belangrijk te benadrukken dat het bureaucratische systeem deze onzekerheden vaak interpreteert als risico's, hetgeen de ruimte voor een ontwerpgerichte benadering binnen overheidsorganisaties kan beperken.

2.3 / *Factoren die ontwerptrajecten beïnvloeden*

De manier waarop beleidsprocessen, waar ontwerptrajecten deel van uitmaken, worden vormgegeven en uitgevoerd hangt samen met verschillende factoren en systemische invloeden. Om deze factoren in samenhang te beschrijven maak ik een op ontwerptrajecten gerichte analogie met het model van Ansell & Gash over 'collaborative governance' (2008). Ansell & Gash beschrijven in hun model de factoren op allerlei niveaus die van invloed zijn op het succes en falen van praktijken van 'collaborative governance'. Ansell en Gash (2008) definiëren 'collaborative governance' als een bestuursvorm waarin publieke instanties samenwerken met niet-statelijke belanghebbenden in een formeel, consensusgericht besluitvormingsproces. Dit proces is gericht op het ontwikkelen en uitvoeren van openbaar beleid of het beheren van publieke programma's en activa, met gedeelde verantwoordelijkheid en gezamenlijke inspanningen. Hoewel de inhoud van dit model niet direct gerelateerd is aan ontwerptrajecten, sluit de interne logica ervan goed aan bij de analyse van factoren

die bepalend zijn voor het succes van ontwerptrajecten. De ontwerpende aanpak is namelijk ook collaboratief van aard, waarbij samenwerking tussen verschillende belanghebbenden met diverse denk- en werkwijzen, en gezamenlijke inspanning essentieel zijn voor succes.

Dit model fungeert voor mij dus als analogie voor het aangepaste model dat later in dit onderzoek wordt toegepast. Er is gekozen voor het gebruik van een analogie omdat het complexe concepten toegankelijker maakt door ze te verbinden met iets dat bekend of gemakkelijk te begrijpen is, in dit geval de theorie van Ansell & Gash (2008). Hierdoor wordt het begrip en de acceptatie van het model over ontwerptrajecten verbeterd en sluit het aan op bestaande wetenschappelijke bestuurskundige kennis.



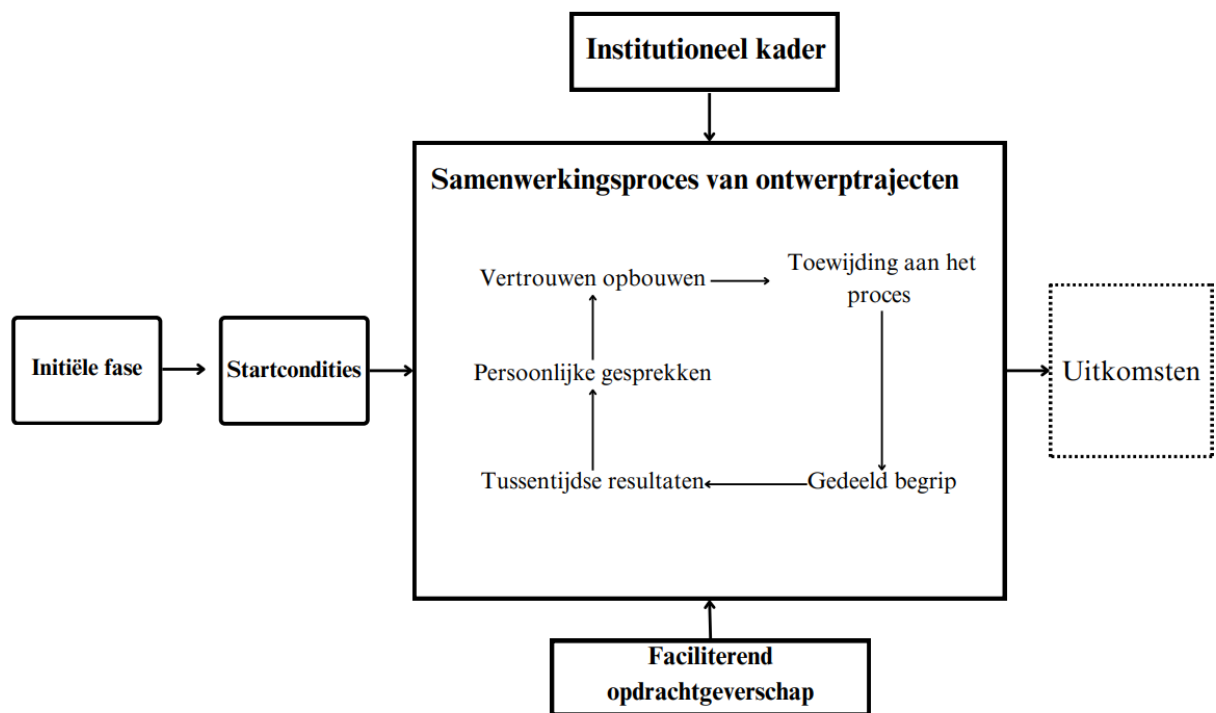
Figuur 1. Conceptueel model van *collaborative governance* zoals beschreven door Ansell en Gash (2008).

Ansell en Gash (2008) presenteren met hun model een visuele representatie van de centrale bevindingen van hun onderzoek naar ‘*collaborative governance*’. Het model identificeert vier variabelen die de uitkomsten van *collaborative governance* beïnvloeden: startcondities, institutioneel ontwerp, faciliterend leiderschap en het samenwerkingsproces. Aan dit model voeg ik de ‘initiële fase’ toe, om te onderzoeken welke stappen in deze fase bevorderend werken voor de startcondities en daarmee het daaropvolgende samenwerkingsproces van ontwerptrajecten.

De startcondities verwijzen naar de initiële omstandigheden en context waarin het samenwerkingsproces plaatsvindt. Dit kan onder meer de historische relaties tussen stakeholders, de mate van vertrouwen en de bestaande machtsverhoudingen omvatten. Het institutioneel ontwerp heeft

betrekking op de structuur en regels die de samenwerking begeleiden, zoals de mate van formalisering, de inclusiviteit van het proces en de beschikbaarheid van middelen. Leiderschap speelt een cruciale rol bij het sturen en faciliteren van het samenwerkingsproces, waarbij effectieve leiders in staat zijn om conflicten te beheren, consensus te bereiken en de betrokkenheid van alle partijen te waarborgen. Het samenwerkingsproces omvat de interacties en dynamiek tussen de stakeholders, zoals de mate van open communicatie, het vermogen om compromissen te sluiten en de bereidheid om gezamenlijke doelen na te streven. Door deze vier variabelen te begrijpen en te beheren, kunnen organisaties en beleidsmakers de effectiviteit van *collaborative governance* verbeteren en duurzame oplossingen voor complexe problemen ontwikkelen (Ansell & Gash, 2008)

Wanneer het model wordt toegepast op de factoren die ontwerptrajecten beïnvloeden binnen de overheid, ziet het er als volgt uit:



Figuur 2, Conceptueel model: factoren die ontwerptrajecten beïnvloeden, Staal (2024)

Hieronder worden de verschillende facetten toegelicht en vertaald naar ontwerptrajecten:

De startcondities

Volgens Ansell en Gash (2008) zijn er drie belangrijke startcondities die het succes van samenwerkingsprocessen bevorderen. Deze zijn ook toepasbaar op ontwerptrajecten binnen de overheid. Ten eerste is de voorgeschiedenis van samenwerking of conflict cruciaal; bij ontwerptrajecten is vooral relevant hoe eerdere ervaringen met de ontwerpde aanpak door de opdrachtgever zijn beleefd. Ten tweede zijn duidelijke stimulansen voor deelname essentieel; partijen

moeten wettelijke verplichtingen, wederzijds voordeel of druk van belanghebbenden zien als redenen om deel te nemen. Dit geldt evenzeer - misschien nog wel meer - voor ontwerptrajecten. Ten derde moeten ongelijkheden in macht, middelen en kennis worden erkend en aangepakt; het minimaliseren of effectief beheren van deze asymmetrieën bevordert succes door middel van gedeelde besluitvorming, capaciteitsopbouw en toegang tot informatie. Hierbij is het belangrijk dat alle partijen enige kennis van en inzicht hebben in de ontwerpende aanpak, inclusief de noodzaak van iteratie tijdens het proces, het gebruik van prototypen en een open-einde van het proces.

Het institutionele kader

In overeenstemming met Ansell en Gash (2008) omvat het institutionele kader de structuur, regels en procedures die de basis vormen voor samenwerkingsprocessen tussen belanghebbenden. Dit kader omvat aspecten zoals toegang tot het proces, openheid en inclusiviteit, duidelijke regels en procedures, en de beschikbaarheid van middelen. Een goed ontworpen institutioneel kader is essentieel om legitimiteit, effectiviteit en duurzaamheid te waarborgen in collaboratieve initiatieven, en om een vruchtbare omgeving te creëren voor samenwerking, consensusvorming en het bereiken van gemeenschappelijke doelen (Ansell & Gash, 2008). Ontwerptrajecten binnen de overheid vereisen een zorgvuldig institutioneel kader om participatie en samenwerking tussen verschillende stakeholders te bevorderen. Dit kader moet enerzijds voldoende structuur bieden voor de bureaucratische overheidsorganisatie en anderzijds de benodigde ruimte voor creatieve en flexibele ontwerppraktijken behouden.

Het samenwerkingsproces van ontwerptrajecten

Met 'ontwerptrajecten' wordt het verloop van een beleidsproces op basis van ontwerpmethodieken aangeduid. Ontwerptrajecten zijn de stappen en activiteiten die betrokken zijn bij het creëren van ontwerpoplossingen en het implementeren van ontwerppraktijken in de context van de lokale overheid (Kim, 2023). In het model van Ansell en Gash (2008) vormt het samenwerkingsproces de kern van *collaborative governance*. Dit proces omvat interacties en dynamieken tussen belanghebbenden, zoals communicatie, onderhandeling en besluitvorming. Binnen de context van ontwerptrajecten is het samenwerkingsproces net zo belangrijk. Effectieve communicatie, open dialoog en gezamenlijke besluitvorming zijn cruciale elementen die bijdragen aan het succes van ontwerptrajecten. Het samenwerkingsproces vereist een omgeving waarin belanghebbenden vrij kunnen communiceren, ideeën kunnen uitwisselen en gezamenlijk kunnen werken aan oplossingen. Door deze elementen te integreren, kan een effectief samenwerkingsproces worden bevorderd dat leidt tot succesvolle ontwerptrajecten.

Faciliterend opdrachtgeverschap

In figuur 2 verwijst opdrachtgeverschap naar de relatie en invloed van de opdrachtgever binnen het ontwerptraject. In dit onderzoek zijn de opdrachtgevers van ontwerpprojecten meestal afkomstig van dezelfde overheidsinstantie als de ontwerpende ambtenaar. Bij een ontwerpproces binnen de gemeente

kan bijvoorbeeld het Gemeentelijk Management Team (GMT) de rol van opdrachtgever vervullen. Het GMT is verantwoordelijk voor het beheer en de coördinatie van verschillende aspecten van het gemeentelijk beleid en de uitvoering ervan. De opdrachtnemers zijn de ontwerpende ambtenaren, die verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van de opdracht en het rapporteren van de resultaten aan de opdrachtgever. Net zoals leiderschap een cruciale rol speelt in het model van Ansell & Gash (2008), heeft de opdrachtgever een vergelijkbare invloed op het sturen en faciliteren van het samenwerkingsproces. Effectieve leiders en opdrachtgevers zijn in staat om conflicten te beheren, consensus te bereiken en de betrokkenheid van alle partijen te waarborgen (Ansell & Gash, 2008).

2.4 | De initiële fase van ontwerptrajecten

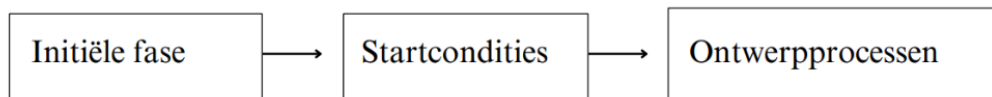
Concluderend laat dit theoretische hoofdstuk zien dat er een kloof bestaat tussen de traditionele overheidsbenadering en de ontwerpende benadering van beleidsvorming. De traditionele manier van werken in de publieke sector richt zich vaak op het volgen van vaste procedures en regels, met een nadruk op efficiëntie, standaardisatie en risicobeheersing (Bason & Austin, 2021). Daarentegen benadrukt de ontwerpende benadering creativiteit, mensgerichtheid en iteratief experimenteren om innovatieve oplossingen te ontwikkelen die beter aansluiten bij de behoeften van burgers en belanghebbenden (Bason & Austin, 2021).

Deze discrepantie tussen ontwerp en beleid vormt een uitdaging: ontwerp vereist een bepaalde mate van onzekerheid en flexibiliteit, terwijl de overheid duidelijke afspraken en risicobeperking verlangt. Onzekerheid wordt gedefinieerd als een onbekend einde, terwijl risico's bekende, ongewenste effecten zijn (Dorst, 2023). Het ontwerpmodel in figuur 2, dat is gebaseerd op het model van Ansell & Gash (2008) uit figuur 1, laat zien dat de initiële fase voorafgaand aan een ontwerptraject de mogelijkheid kan bieden voor een meer ontwerpende aanpak.

Het is essentieel om in de initiële fase van ontwerptrajecten te focussen op het creëren van gunstige condities. Deze condities worden echter mede bepaald door onderliggende structuren, leiderschap en andere moeilijker te wijzigen factoren. Daarom is het belangrijk om deze elementen niet los van elkaar te beschouwen. Door rekening te houden met deze fundamentele aspecten, kunnen de gemakkelijker te beïnvloeden condities effectiever worden ingericht (Ansell & Gash, 2008).

Het doel van dit onderzoek is om empirisch te bepalen welke stappen en keuzes in de initiële fase bijdragen aan de gunstige startcondities die een ontwerptraject vereisen, zoals ruimte voor openheid, onzekerheid en iteratie, binnen de context van een traditionele bureaucratie, waarin transparantie, voorspelbaarheid en de noodzaak van verantwoording dit vaak bemoeilijken of afwijzen. De resultaten van dit onderzoek zullen aantonen welke stappen in de initiële fase zorgen voor bevorderende startcondities voor ontwerptrajecten binnen overheidsorganisaties.

Hieronder staat een samenvattende visualisatie van de onderzochte relatie:



Figuur 3, Een vereenvoudigd conceptueel model, afgeleid van het uitgebreide model in figuur 2, toont de te onderzoeken relatie tussen de initiële fase, startcondities en ontwerptrajecten.

3 | Methode

3.1 | Onderzoektype en dataverzameling

In dit onderzoek is een raamwerk ontwikkeld (figuur 2) om de invloed van de initiële fase op het ontwerpproces te onderzoeken. Hierbij werd gebruikgemaakt van '*sensitizing concepts*'. Dit zijn abstracte ideeën, begrippen of theoretische lenzen die onderzoekers gebruiken om hun waarnemingen te interpreteren, analyseren en begrijpen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Voor dit onderzoek zijn onder andere 'initiële fase', 'onzekerheid' en 'risico' als *sensitizing concepts* gekozen. Deze concepten dienen als richtlijnen bij het observeren en interpreteren van fenomenen en helpen onderzoekers om open te blijven staan voor nieuwe informatie en verschillende perspectieven te verkennen tijdens de data-analyse. Dit sluit aan bij de onderzoeksbenadering, waarbij de initiële fase zowel deductief (gebaseerd op operationalisatie) als inductief werd onderzocht.

In dit onderzoek werd gebruikgemaakt van een casestudy-ontwerp. Volgens Yin (1984) is dit een empirisch onderzoek dat een hedendaags fenomeen binnen zijn reële context onderzoekt, waarbij de grenzen tussen fenomeen en context niet duidelijk zijn en meerdere bronnen worden gebruikt. Het casestudy-ontwerp omvatte het gebruik van kwalitatieve methoden, zoals aanbevolen door Babbie (2016), vanwege hun geschiktheid voor het verkennen van verklaringen achter verschillende fenomenen (Babbie, 2016; Creswell & Poth, 2017).

Het onderzoek bestaat uit diepgaande casestudies van specifieke ontwerptrajecten en een breder onderzoek naar algemene observaties van ontwerp in overheidsorganisaties. De casestudies richtten zich op concrete ontwerptrajecten, waarbij meerdere ambtenaren werden geïnterviewd over hetzelfde ontwerptraject. Daarnaast werden breedte-interviews gehouden met diverse ontwerpende ambtenaren, waarin zij meer algemeen het verloop van de ontwerptrajecten waarin zij betrokken waren beschreven. Uiteindelijk waren de interviews met alle negentien respondenten consistent en werden vaak aanvullende documenten over het betreffende ontwerptraject gebruikt. Het verschil tussen de casestudies en het bredere onderzoek was dat bij de casestudies meerdere respondenten over hetzelfde traject vertelden, waardoor meerdere perspectieven naast elkaar konden worden gelegd.

Door deze twee benaderingen te combineren, werd geprofiteerd van de diepgang van het casuonderzoek en de breedte van de perspectieven uit het interviewonderzoek. Dit resulteerde in een meer holistisch beeld van het onderwerp, waardoor beter onderbouwde conclusies konden worden getrokken op basis van zowel specifieke als algemene observaties.

In totaal zijn negentien ambtenaren geïnterviewd over grotendeels afgeronde ontwerptrajecten. Hiervan zijn drie respondenten zelf geen ontwerper, maar ervaren ambtenaren die eigenlijk tussen het ontwerpteam en de organisatie in staan. Deze waren verbonden aan de trajecten waar ik ook met ontwerpende ambtenaren heb gesproken. Tijdens de gesprekken werd specifiek ingegaan op de initiële fase en de effecten hiervan op het verdere verloop van het ontwerpproces. De interviews waren semi-

gestructureerd, wat betekent dat er geen vooraf vastgestelde vragenlijst was, maar een interviewgids werd gebruikt om de centrale concepten te bespreken. De gemiddelde duur van de interviews was 64 minuten. Alle respondenten hebben voorafgaand aan het interview toestemming gegeven voor het opnemen en verwerken van de data. Om de anonimiteit te waarborgen, worden er in dit onderzoek geen namen gebruikt. Deze keuze is gemaakt om de respondenten de vrijheid te geven om openhartig te spreken. Om dezelfde reden worden de casussen op een redelijk globale manier besproken. Het onderzoek richtte zich niet zozeer op de inhoudelijke vraagstukken van de ontwerpprojecten, maar op de mechanismen in de initiële fase die bepaalden of er ruimte voor ontwerp ontstaat.

Het model over ontwerptrajecten (figuur 2) diende als richtlijn om samen met de ontwerpende ambtenaren deze processen te analyseren. Dit maakte het mogelijk om een duidelijk onderscheid te maken tussen de onderliggende structuren, het opdrachtgeverschap, het institutionele ontwerp en de initiële afspraken die bij het proces betrokken waren (zie ook operationaliseringstabel, bijlage II).

3.2 | Case-selectie en respondenteselectie

De case-selectie voor dit onderzoek richt zich op het identificeren van verschillende ontwerpprojecten bij zowel gemeenten als ministeries, aangezien beide contexten relevant zijn voor dit onderzoek. Een uitdaging in deze selectie is dat ontwerpers binnen de overheid vaak nog niet officieel als zodanig worden benoemd. Ze worden bijvoorbeeld aangenomen als ‘beleidsrealisatie medewerker’ of ‘beleidsmedewerker’. Daarom was het criteria dat iemand zichzelf omschreef als een ontwerpende ambtenaar. De gemeenschap van ontwerpers binnen de overheid is relatief klein, waardoor veel respondenten zijn gevonden via doorverwijzingen van anderen. De selectiecriteria en -resultaten zijn hieronder in tabellen weergegeven. Het onderzoek omvat negentien respondenten afkomstig uit tien verschillende overheidsorganisaties. Een overzicht van de respondenten is te vinden in bijlage IV.

3.3 | Operationalisering

In overeenstemming met de ideeën van Van Thiel (2014) wordt voor elk concept de definitie, indicator(en) en waarde(s) beschreven. Het operationaliseringsschema is te vinden in bijlage II.

3.4 | Data-analyse

De semigestructureerde interviews zijn uitgevoerd volgens een topiclijst, die gebaseerd is op indicatoren uit bijlage II. De verzamelde interviews worden gecodeerd met behulp van ATLAS.ti. Hoewel de axiale en selectieve codes vooraf zijn vastgesteld, kunnen deze worden aangevuld met 'onverwachte' open codes die tijdens de analyse naar voren komen en een belangrijke rol spelen in dit onderzoek. Aan de hand van de relevante en veel voorkomende codes worden thema's ontwikkeld.

3.5 | Betrouwbaarheid en validiteit

De validiteit van een onderzoek omvat zowel interne als externe aspecten. Interne validiteit betreft de mate waarin bevindingen aan de interventie kunnen worden toegeschreven, terwijl externe validiteit

verwijst naar de generaliseerbaarheid van resultaten buiten de onderzochte context (Creswell & Creswell, 2018).

De interne validiteit wordt gewaarborgd door gebruik te maken van het model over ontwerptrajecten (figuur 2), waardoor de effecten aan de juiste oorzaken kunnen worden toegeschreven. Tijdens de gesprekken en analyses wordt onderscheid gemaakt tussen onderliggende structuren, opdrachtgeverschap en afspraken. Dit model en de operationalisering ervan zorgen voor een consistente manier van analyseren.

Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van het onderzoek naar andere situaties (Babbie, 2016). Het doel van dit onderzoek is het kwalitatief en gedetailleerd bestuderen van de initiële fase in deze casussen, en dus niet direct om dit te generaliseren. Toch wordt in dit onderzoek de externe validiteit vergroot door het gebruik van meerdere casussen. De respondenten hebben vergelijkbare achtergronden, functies en ervaringen, maar de contexten van de onderzochte casussen variëren. Deze variatie maakt de resultaten toepasbaar op een groot deel van het ontwerpveld, zowel bij gemeenten als ministeries.

Het is echter moeilijk om precies vast te stellen hoeveel ontwerpende ambtenaren er in Nederland werkzaam zijn, omdat zij vaak verschillende functietitels hebben en dit nergens duidelijk wordt genoteerd. Op basis van mijn observaties en gesprekken schat ik het aantal ontwerpende ambtenaren in Nederland tussen de 200 en 300 personen.

Betrouwbaarheid heeft te maken met de nauwkeurigheid en consistentie van de metingen (van Thiel, 2021). De betrouwbaarheid van dit onderzoek wordt verhoogd doordat de interviews één-op-één worden gehouden, waardoor respondenten vrijuit kunnen spreken. Naast de interviews wordt ook een documentanalyse uitgevoerd, waardoor er meerdere methoden worden gebruikt. Triangulatie draagt bij aan zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van het onderzoek, omdat het ‘*common methods bias*’ voorkomt. Het gebruik van meerdere methoden helpt vertekeningen in het onderzoek te verminderen (Krishna, Maithreyi & Surapaneni, 2010).

4 | Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de semigestructureerde interviews besproken. Allereerst worden de factoren uiteengezet die tijdens de initiële fase van ontwerpprojecten als bepalend naar voren kwamen. Vervolgens worden de daaruit voortkomende startcondities beschreven.

Alle uitspraken in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de negentien semigestructureerde interviews. In de initiële fase van ontwerpprojecten komen de spanningen tussen de bureaucratische benaderingen van de overheid en de meer open ontwerpmethoden van ontwerpers naar voren en worden deze spanningen 'uitgevochten'. Hoe manifesteert dit zich in de praktijk?

4.1 | Waargenomen bepalende factoren in de initiële fase van ontwerptrajecten

De bepalende factoren in de initiële fase van ontwerptrajecten zijn, op basis van veelvoorkomende coderingen, ingedeeld in drie subthema's: 'intern draagvlak', 'de houding van de ontwerpende ambtenaar' en 'ontvankelijkheid'.

Intern draagvlak creëren

Dit eerste thema kwam naar voren omdat bijna alle respondenten aangaven dat in succesvolle ontwerptrajecten vaak al in de initiële fase intern draagvlak werd gecreëerd. Dit werd bereikt doordat de ontwerpende ambtenaar tastbare verhalen en visualisaties vertelde om de omliggende organisatie te betrekken. Een respondent verwoordde dit als volgt:

"Ik betrok mijn collega's zowel binnen als buiten mijn afdeling en besprak het project op verschillende momenten. Eigenlijk was het project al gestart voordat ik {andere ontwerper} had gevonden. Als ik erop terugkijk, besef ik hoe belangrijk het is om verhalen tastbaar te maken. Door levendige verhalen te vertellen, trekken we zelfs degenen aan die niet bekend zijn met de ontwerptrajecten." - R6

Deze respondent bracht materialen en voorbeelden naar de werkvloer om collega's vertrouwd te maken met een mogelijk onbekende aanpak. Door het aanwenden van hun verbeeldingskracht, probeerde ze het gevoel van risico of onbegrip bij collega's al vroeg in het proces weg te nemen. Een andere respondent benadrukt eveneens het belang van het geleidelijk betrekken van de organisatie bij het proces:

"In mijn hoofd ben ik al mijlen vooruit, maar ik realiseer me dat ik hier te maken heb met een organisatie die anders werkt. Het is essentieel om goed te luisteren en soms stil te blijven, zelfs als je voelt dat je moet handelen. Het is belangrijk om mensen hun verhaal te laten vertellen en hen van tevoren al mee te nemen in waarom deze veranderingen nodig zijn." - R18

Bovendien wordt het belang van persoonlijk contact en de menselijke factor achter het ontwerptraject vaak benadrukt. Dit aspect wordt ook al vanaf het begin meegenomen, zoals de volgende respondent illustreert:

"Als lead van het ontwerpteam ben ik daar elke week, en wanneer ik de directeur bij het koffieapparaat tegenkom, maken we altijd een praatje. Vooral op dit ministerie, zoals mijn collega ontwerper ook altijd zegt, is het zo belangrijk dat er vanaf de start een gezicht verbonden is aan het project. Het gaat hier namelijk vaak om crisisbeheersing en er heerst een machocultuur. Daarom helpt het enorm om fysiek aanwezig te zijn en rustig te praten over wat we doen." - R14

Het opbouwen van intern begrip en inlevingsvermogen aan het begin van het traject verhoogt significant de kans op het verkrijgen van de benodigde budgetten en ondersteuning, zoals dit voorbeeld laat zien:

"Dus toen ik tegen mijn baas zei dat ik €50.000,- nodig had voor een onderzoek, reageerde hij niet met: 'Waar ben jij helemaal mee bezig?!' Hij voelde al aan dat er een verzoek om geld zou komen en had al gezien waar ik mee bezig was." - R6

Ontwerptrajecten binnen organisaties vereisen vaak een flexibele benadering van de bestaande procedures en regels om innovatie mogelijk te maken. Deze aanpak kan interdepartementale ondersteuning noodzakelijk maken, omdat ontwerptrajecten doorgaans verschillende afdelingen betrekken. Het creëren van intern draagvlak is cruciaal wanneer aanpassingen in de organisatiestructuur nodig zijn om de ontwerpende aanpak te faciliteren. Een illustratief voorbeeld hiervan is een project waarbij een jongeren-lab werd opgezet om de gemeente te adviseren. Het initiële plan om deze jongeren tijdelijk te werk te stellen liep echter tegen diverse bureaucratische hindernissen aan:

"Dus we wilden die jongeren in ons team als medewerker. Betekent dus ook, hoe ga je dan om met dat je ze als medewerker ook iets van een beloning zou willen geven, want ze gaan er tijd in steken. Ja, wat is dan die beloning? Mag dat geld zijn? En uit welk potje dan? We liepen ook tegen allerlei problemen aan, dat dat dan eigenlijk niet past binnen alle aspecten. Het is geen inkoop, het is geen inhuren, het is geen, wat is het dan wel? Is het dan vrijwilligers bijdragen? Nou ja, allerlei van dat soort vraagstukken. Eigenlijk moet je natuurlijk ook je collega's die niet in het project zitten, betrekken. Je moet ze vaak meenemen om bepaalde dingen voor elkaar te krijgen."

Uit meerdere gesprekken blijkt dat het concreet maken van abstracte of onzekere ontwerpverhalen, evenals het voeren van persoonlijke gesprekken, een cruciaal onderdeel vormt van de initiële fase in ontwerptrajecten. Deze aanpak biedt comfort aan zowel de omgeving als de opdrachtgever, wat het later vergemakkelijkt om afwijkende processen te regelen en benodigde budgetten te verkrijgen.

Ontvankelijkheid van mogelijke uitkomsten

Het thema 'ontvankelijkheid voor mogelijke uitkomsten' werd geïdentificeerd uit de analyse van veelvoorkomende coderingen. Dit thema kwam aan de orde bij de bespreking van latere fasen van het ontwerptraject, zoals de implementatie, maar het blijkt juist relevant in de initiële fase.

Verskillende respondenten suggereerden dat een aangepaste benadering in de initiële fase het acceptatieproces had kunnen versoepelen. Een van de respondenten beschrijft de uitdagingen bij het ontvangen van de resultaten door de opdrachtgever als volgt:

"Ze hebben het hele traject gevolgd en we hebben alles continu besproken. Maar toen het in het advies stond, vonden ze het toch ongemakkelijk. We moesten zelfs nazorg bieden, terwijl wij dachten: het is geen verrassing, we hebben samen deze uitkomst bereikt en nu hebben we het opgeschreven." – R13

Een andere respondent merkte op dat de uiteindelijke resultaten vaak niet overeenkomen met de verwachtingen van de opdrachtgever, wat tot teleurstelling leidt:

"Het was niet wat de opdrachtgevers hadden verwacht, en dat maakte hen chagrijnig. Dit toont aan dat je soms wel een antwoord krijgt op de vraag die je hebt gesteld, maar niet het antwoord dat je verwachtte." – R5

Andere respondenten hadden minder problemen met de acceptatie van de uitkomsten door opdrachtgevers, omdat zij in de initiële fase proactief verwachtingen beheerden. Zij bespraken expliciet de mogelijke resultaten met de opdrachtgever:

"Het is bijna letterlijk zo dat ik naar de opdrachtgever toe kom en zeg: 'De bewoners willen pimpelpaars met groene stippen.' Wat zou jij dan zeggen? Het is belangrijk om het ergste scenario voor te leggen, wat bewoners kunnen bedenken, waarvan je weet dat de ander het niet leuk gaat vinden. Wat doe je dan? Het gaat erom dat je dit gesprek nu al oefent." – R16

Deze aanpak helpt niet alleen om verwachtingen te managen, maar zorgt er ook voor dat alle betrokkenen een realistisch beeld krijgen van de mogelijke uitkomsten en zich daarop kunnen voorbereiden. Dit wordt als effectiever beschouwd dan alleen schriftelijke afspraken:

"Zorg dat het geen papieren werkelijkheid wordt. Dat is namelijk net niks. Dat is gewoon helemaal niks. Want dat menen ze op dat moment van opschrijven ook echt. Dus het is niet dat mensen zitten te liegen. Nee, alleen ze kunnen zich er niets bij voorstellen." – R16

Het expliciet maken van mogelijke uitkomsten in de initiële fase is bevorderlijk, vooral omdat het einddoel van ontwerptrajecten vaak nog onzeker is. Door mogelijke resultaten concreet en zichtbaar te presenteren, hebben opdrachtgevers iets om zich aan vast te houden, terwijl de openheid van de uitkomsten behouden blijft. Deze aanpak helpt bij het managen van verwachtingen, hetgeen de kans op daadwerkelijke implementatie vergroot. De expertise en kennis van de ontwerper, die inzicht heeft in de vereisten en werking van de bureaucratische omgeving, zijn hierbij essentieel.

Onderliggende dynamieken ontwerpers

In veel interviews met ontwerpende ambtenaren werd hun houding ten opzichte van de overheidsorganisatie duidelijk. Deze onderliggende dynamiek beïnvloedt de samenwerking tussen de

ontwerper en de opdrachtgever negatief vanaf het begin van het traject. Een opvallend punt dat meerdere respondenten aanstippen, is dat zij zichzelf niet graag als traditionele ambtenaren zien:

"Ik voel me meer ontwerper dan ambtenaar. Toen ik dat laatst tegen iemand zei, was die persoon echt geschokt. 'Hoezo ben jij geen ambtenaar?' Ik ben wel ambtenaar, maar zo voel ik me niet per se." – R12

Een andere respondent doet hier nog een schepje bovenop:

"Ik noem mezelf eigenlijk liever geen ambtenaar, want ik denk dat ik meer ben dan dat." – R15

Door deze houding creëren ontwerpers een afstand tussen zichzelf en de overheidsorganisatie. Dit benadrukt dat ontwerpen 'anders' is dan de gangbare praktijk binnen de overheid, wat begrijpelijkerwijs kan leiden tot een logische tegenreactie bij reguliere ambtenaren. Het verschijnsel van afstandelijkheid en soms afkeuring voor regulier ambtelijk werk komt niet alleen tot uiting in de houding ten opzichte van de organisatie, maar is ook merkbaar in hoe individuele ontwerpende ambtenaren kijken naar een groep ontwerpers binnen de organisatie. Deze dynamiek wordt treffend geïllustreerd door de volgende respondent:

"Soms kunnen ontwerpers in hun eigen wereldje zitten en iets dogmatisch worden. Ze kunnen dan ver van de werkelijkheid afstaan en zich beter voelen dan anderen. Ik moest lachen omdat ik zelf geen formele opleiding heb gehad, maar gewoon direct aan de slag ben gegaan met ontwerpprincipes. Dat werkte voor mij heel goed. Ik denk dat het belangrijk is om niet te vast te houden aan een diploma, maar aan wat je daadwerkelijk doet. Bij de {interne ontwerpclub} merk je soms een houding van 'wij weten hoe het hoort'. Dit kan veel mensen afschrikken. Er blijft daardoor een kloof bestaan tussen de ontwerpaanpak en de overheid. Ik geloof sterk in interne ontwerpers die blijven leren en de aanpak integreren, maar een beetje een kunstenaars-ego houdt afstand in stand. Ontwerpers weten dat ze met mensen moeten praten, maar uiteindelijk leggen ze hun eigen visie op. Dit toont een gebrek aan respect voor de gebruiker, en het kan leiden tot mislukkingen." – R16

Bovenstaande uitspraken van de respondenten benadrukken hoe de houding van de ontwerpende ambtenaren bijdraagt aan de kloof tussen de creatieve ontwerpaanpak en de traditionele bureaucratische methoden van de overheid, en daardoor de acceptatie van resultaten hindert. Deze houding kan weerstand oproepen en de ontwikkeling van gelijkwaardige relaties belemmeren. De initiële fase biedt een cruciale gelegenheid voor ontwerpers om hun vooroordelen en normatieve standpunten te herzien, wat kan leiden tot een meer evenwichtige aanvang en een dieper wederzijds begrip tussen ontwerpers en opdrachtgevers. In deze vroege fase hebben ontwerpers de kans om meer verbinding te maken door hun 'kunstenaars-ego' opzij te zetten, wat het samenwerkingsproces ten goede komt.

4.2 | Bevorderende startcondities bij ontwerptrajecten

Na de initiële fase, waarin gedeeld begrip, persoonlijk contact en een open houding centraal staan, worden concrete startcondities vastgesteld. Deze condities bevorderen idealiter de ruimte voor een ontwerpende aanpak en bieden tegelijkertijd comfort aan de bureaucratische organisatie. In deze sectie wordt empirisch beschreven welke condities bevorderend zijn voor de interne samenwerking.

Typen afspraken

Een analyse van de gemaakte afspraken bij de ontwerptrajecten toont verschillende aspecten. De afspraken die aan het begin van een ontwerptraject worden gemaakt, kunnen worden onderverdeeld in 'inhoudelijke afspraken' en 'procesafspraken'. Inhoudelijke afspraken hebben betrekking op de inhoud en doelstellingen van het ontwerptraject, zoals de te behalen resultaten en de specificaties van het project. Procesafspraken richten zich op de manier waarop het traject wordt uitgevoerd, zoals de tijdsplanning, de methodologie en de ontwerpfasen. Beide typen afspraken vereisen een zeer verschillende benadering, zoals blijkt uit meerdere onderzochte casussen:

“Wat je eigenlijk wilt, is dat het proces heel blauw is. Heel gestructureerd. Je hebt een stand-up, dan dit, dan dat. Je hebt een planning en een sterk programma. Het is zo blauw als je maar wilt. Binnen die structuur ontstaat de ruimte voor creativiteit en ideeën. Dan kun je alle kanten op, omdat het proces zo sterk is. De afstemming met de opdrachtgever gaat niet over het eindresultaat, maar juist wel over het proces.” - R16

Stappen uit de ontwerpmethodieken werden vaak als kapstok gebruikt om evaluatiepunten in het traject aan op te hangen. Het *Double Diamond*-model werd consequent gebruikt als structuur in de onderzochte ontwerptrajecten. Dit model bood niet alleen een kader voor de organisatie, maar werd ook erkend als een middel om de ontwerpende benadering te legitimeren en vertrouwen te wekken. Een respondent beschreef dit als volgt:

"Bij het bespreken van het eindproduct gebruikten we het Double Diamond-proces. De eerste diamant betref de verkenning, waarbij we opschreven wat we verwachtten dat eruit zou komen. Deze verkenning gaf ons richting zonder te rigide te zijn. We noemden de einddoelen 'oplossingsrichtingen', wat ruimte creëerde. We bedachten voorbeelden van activiteiten zoals Socratische interviews en creatieve sessies, en gaven fictieve voorbeelden van mogelijke uitkomsten. Dit hielp bij het visualiseren van het proces voor het managementteam." – R1

De procesafspraken dienden als 'grip' voor zowel de opdrachtgever als de ontwerper. Dit kwam herhaaldelijk naar voren in gesprekken, waarbij respondenten verschillende creatieve benamingen gebruikten om dit fenomeen te beschrijven:

"Ik vergelijk de punten in het proces vaak met het uitgooien van boeien naar stakeholders." – R2

Of;

"Het zijn vaak de kleine dingen die voor houvast zorgen. We werken nu aan een tijdlijn en een draaiboek om mensen gerust te stellen en duidelijkheid te geven. Zonder deze houvast vragen mensen zich af wat er precies gaat gebeuren." – R4

Deze contactmomenten zijn zelfs nodig wanneer de ontwerper niets nieuws te melden heeft, zodat er later geen onrealistische verwachtingen zijn:

"Hoewel ik niet overal mijn ideaalbeeld kan realiseren, werkten we het liefst volgens lichte agile-principes. Bij een nieuw project starten we op maandagochtend en houden we op vrijdagochtend een show-and-tell en een retrospectief. Dit geeft ons wekelijks duidelijkheid over onze doelen en resultaten. Transparantie, vooral over wat niet is gelukt, is hierbij cruciaal. Dit geeft de opdrachtgever controle en inzicht. Ik probeer elke twee weken afstemming te hebben, maar soms stuiten we op weerstand van ontwerpers die niets nieuws te melden hebben. Juist dan is het belangrijk om te communiceren waarom er geen vooruitgang is, om onrealistische verwachtingen te voorkomen."- R19

In sommige gevallen werd de ontwerper te laat betrokken bij het vast stellen van de procesafspraken. De procesafspraken, gemaakt zonder de input van de ontwerper, sloten dan niet goed aan bij de werkelijke behoeften en methodieken van het ontwerpproces. Hierdoor ontstonden er spanningen en inefficiënties tijdens de uitvoering:

"Voordat ik aan dit project begon, hadden ze al adviseurs geïnterviewd en het ontwerptraject globaal uitgestippeld. Ze hadden besloten dat er twee ontwerpessies zouden komen omdat ambtenaren vaak een drukke agenda hebben en ver vooruit moeten plannen. Toen ik begon mee te werken, realiseerde ik me dat we onze doelgroep nog helemaal niet hadden gesproken. We hebben toen snel actie ondernomen en zowel adviseurs als gemeenteambtenaren geïnterviewd om hun klantreis in kaart te brengen. Tijdens de eerste ontwerpessie, die voornamelijk over het verkrijgen van inzichten ging, werd duidelijk dat het essentieel is dat de ontwerper ook het proces inricht. De programmamanager en projectmanager hadden het proces ontworpen, maar dit strookte niet met de manier waarop ontwerpen eigenlijk verloopt. Dit was een belangrijke les voor ons allemaal. Ik merkte op dat we een ontwerpessie hadden zonder echt iets te kunnen ontwerpen, omdat de oplossing al vooraf bepaald was." -R4

Hier wordt het belang van een goed ingericht ontwerpproces duidelijk. De basis hiervoor wordt gelegd door aan het begin duidelijke procesafspraken te maken. Het is essentieel dat zowel de opdrachtgever, de ontwerper als de programmamanager vanaf het begin betrokken zijn bij deze afspraken. Daarnaast wordt er bij het maken van afspraken bij meerdere ontwerptrajecten gebruikgemaakt van vooraf opgestelde randvoorwaarden. Deze zijn opgesteld op basis van eerdere ervaringen van de projectmanagers en ontwerpers in het team. Het volgende document, afkomstig uit ontwerptraject B, met randvoorwaarden bevat onder andere de volgende punten:

- Deelname en commitment van de opdrachtgever en accounthouders.
- Deelname van stakeholders aan ontwerpessies.
- Beschikbaarheid van teamleden Ontwerp.

De betrokken projectmanager geeft aan dat vooral het eerste punt hierbij belangrijk is:

"Vooraf randvoorwaarden stellen is cruciaal voor ontwerpers binnen de overheid. Beleidsmakers weten vaak niet wie we zijn of wat we kunnen. We zijn beter geworden in het beoordelen of een vraag een ontwerpvrage is door deze aan onze randvoorwaarden te toetsen. Een belangrijke voorwaarde is dat de verantwoordelijke beleidsmedewerker een bepaald aantal uren per week beschikbaar is. Hun kennis en netwerk zijn essentieel; zonder hun commitment mislukt het traject. Door streng te zijn voorkomen we vastgelopen projecten en beschermen we onze reputatie. Duidelijke randvoorwaarden zijn essentieel voor succes." – R3

De resultaten van dit onderzoek laten zien dat afspraken over commitment later van cruciaal belang zijn voor het verdere verloop van het traject. Door nauw contact te onderhouden met de opdrachtgever en regelmatig resultaten te delen, ontstaat de mogelijkheid om het traject bij te sturen. Een respondent beschrijft dit als volgt:

"We hadden goed contact en veel tussentijdse gesprekken. Dus toen hebben we ook gezegd: oké daar zijn we te snel ingeschoten dus hebben we hem weer teruggepak naar wat anders. Dus we hadden daardoor ook mogelijkheden om dingen bij te stellen daarin."- R15

Grotere koerswijzigingen of het later toevoegen van grote onderdelen in het ontwerpproces blijken echter moeilijk en soms onmogelijk. Dit is problematisch omdat itereren, aanpassingen doen op basis van geleerde lessen, een fundamentele eigenschap is van de ontwerpende aanpak (Tromp & Vial, 2023). Een goed voorbeeld van het belang van duidelijke afspraken vanaf het begin is te vinden in een ontwerptraject waarin geen concrete afspraken waren gemaakt over het testen van ideeën bij de doelgroep. Dit leidde tot onduidelijkheden tijdens de uitvoering.

"Wat ons echt heel veel moeite kost, is om een soort plek en tijd te vinden in de organisatie waarop we dingen uit kunnen proberen. Van de dingen die we bedenken, conceptueel. Hoe werkt dat in de praktijk. Dit hebben we aan het begin ook niet goed aangegeven, zie ik nu."- R1

Om het risico op mislukte ontwerptrajecten te minimaliseren, is het essentieel dat ontwerpers en ontwerpteams bereid zijn 'nee' te zeggen wanneer de noodzakelijke randvoorwaarden niet aanwezig zijn.

"Het is belangrijk om soms ook nee te zeggen en dit scherp te communiceren. Je moet niet meteen enthousiast zijn omdat iemand met een ontwerper wil werken. Het risico bestaat dat je zes weken investeert, om vervolgens te ontdekken dat de randvoorwaarden voor ontwerpen helemaal niet aanwezig zijn. Dan stopt het project daar."- R3

De bovenstaande resultaten over zowel inhoudelijke als procesafspraken tonen aan dat duidelijke procesafspraken ruimte bieden voor meer inhoudelijke flexibiliteit tijdens het ontwerpproces. Cruciale elementen die in deze procesafspraken opgenomen moeten worden, zijn tussentijdse opleverpunten en contactmomenten met de opdrachtgever. Zonder de betrokkenheid van de opdrachtgever, vastgelegd in concrete afspraken, hebben tussentijdse evaluaties weinig waarde. In een proces met enige onzekerheid is het nuttig om, afhankelijk van de omvang van het project, enkele uren per week te reserveren voor contact. Door deze tijd expliciet in te plannen, wordt de communicatie tussen de betrokken partijen gewaarborgd. Dit helpt niet alleen om frictie en onbegrip later in het proces te voorkomen, maar zorgt er ook voor dat eventuele koerswijzigingen op een harmonieuze manier kunnen worden doorgevoerd.

Afspraken over taak- en rolverdeling

Een andere vaak gehoorde startconditie betreft de taak- en rolverdeling van een ontwerptraject. Belangrijke vragen, zoals of er een projectleider moet worden aangewezen, worden bij aanvang beantwoord:

"Ik weet dat je zonder een projectleider sommige dingen gewoon niet moet doen. Als ik deze niet geregeld krijg, dan doe ik de opdracht ook niet." - R19

Het opzetten van een ontwerptraject in een overheidscontext vereist een breed scala aan vaardigheden en taken, zoals het beoordelen van opdrachten, het managen van stakeholders, het verkrijgen van mandaat en financiering, en het overbruggen van de kloof tussen beleid en ontwerp. Deze kloof kan een aanzienlijke uitdaging vormen voor ontwerpers, vooral omdat het vaak jonge, onervaren ontwerpers zijn die aan het begin van hun carrière staan. Zij voelen niet altijd de ruimte om aan het begin van een project een projectleider te eisen:

"Ik ben steeds op zoek naar opdrachten zodat ik me intern kan bewijzen. Ik voel soms dat ze niet haalbaar zijn om alleen te doen, maar ja als dat is wat ik krijg, loop ik maar wat harder." - R15

Dit wordt versterkt door een andere respondent:

"Als je ook ontwerp moet verdedigen in de organisatie en steeds alles moet regelen, dan is het heel lastig, maar ook ik ben een starter. Dus dat vraagt best wel van je dat je sterk in je schoenen staat. En dat je dan constant dat eindeloze gevecht aangaat naast je ontwerpwerk." - R4

Deze uitspraken benadrukken het belang van ervaring en mandaat, aangezien deze essentieel zijn om bij de start realistisch in te schatten wat wel en niet haalbaar is. In andere gevallen werd de rolverdeling effectief over meerdere personen verspreid, met een duidelijke scheiding tussen ontwerpers, programmamanagers en een coördinator die als schakel fungeerde tussen de verschillende stakeholders:

"Ik werk vanaf het begin samen met een programmamanager die zich voornamelijk richt op de organisatorische aspecten. Ze heeft een uitgebreid netwerk binnen de organisatie en kan snel inspelen op de behoeften van de ontwerpers. Samen zorgen we ervoor dat alles geregeld wordt." - R1

Ontwerpers beschrijven de positieve effecten van een tussenpersoon of coördinator tijdens het traject, die helpt bij het beheren van communicatie en verwachtingen:

"Zij is voornamelijk bezig met stakeholdermanagement en fungeert als buffer tussen ons en de opdrachtgever. Ze neemt veel van onze zorgen weg, waardoor mijn collega en ik ons kunnen concentreren op ons ontwerpwerk. Het is een waardevolle afspraak die ons in staat stelt om binnen afgesproken kaders en waarden te werken." - R2

Wanneer ontwerpers verder van politieke verantwoording afstaan, biedt dit meer vrijheid en openheid in het proces. De betrokkenheid van een ambtenaar die het politieke aspect kan beheren en verschillende talen spreekt, creëert extra mogelijkheden:

"Het is handig om een ambtenaar als tussenpersoon te hebben. Niet alleen voor het coördineren van activiteiten, maar vooral voor het verbinden met de beleidsdirecties. Ontwerpers moeten vaak aan ambtenaren uitleggen wat ontwerpen inhoudt en hen overtuigen van de waarde ervan. Een profiel zoals het mijne, met negen jaar ervaring bij de overheid, helpt hierbij. Ik begrijp hoe de overheid werkt, ken de denkwijze van ministers en directeuren-generaal, en weet hoe geld binnen te halen. Dat is mijn rol als coördinator." - R3

Bovenstaande resultaten benadrukken dat de rolverdeling gedurende het hele proces doorwerkt en de eindresultaten significant beïnvloedt. Bij de start worden de omvang van de opdracht bepaald en specifieke rollen en taken toegewezen. Deze verantwoordelijkheid valt vaak op de schouders van de ontwerper, aangezien het concept en de taken van ontwerpend werken vaak niet volledig begrepen worden door de rest van de organisatie. In situaties waarin coördinatoren of projectleiders betrokken waren bij het ontwerpteam, werd waargenomen dat er substantieel meer ruimte overbleef voor de creatieve processen van de ontwerpers. Deze ervaren ambtenaren, die vaak een lange bestuurlijke of ambtelijke carrière hebben, blijken effectief in het waarborgen van de ruimte voor openheid en experiment. Volgens geïnterviewden zijn deze personen de benodigde bruggenbouwers die de kloof tussen beleid en ontwerp weten te dichten.

Afspraken over de budgettering

Een ander belangrijk thema dat frequent naar voren kwam in de gesprekken betreft de budgetten en de financiële structuur waarmee de trajecten worden bekostigd. Bij aanvang van een ontwerptraject moeten de benodigde middelen en steun worden verkregen om het project succesvol te kunnen starten en uitvoeren. Ontwerpers stuiten echter vaak op financieringsproblemen, omdat hun projecten vaak gericht zijn op het oplossen van vraagstukken die de grenzen van beleidsdomeinen en afdelingen binnen gemeenten en ministeries overstijgen. Dit dwingt hen om financiering uit verschillende

bronnen te zoeken, wat de financiële steun complex en kwetsbaar maakt. Een respondent verwoordt deze uitdagende situatie als volgt:

"Om ons project of onze oplossingen gefinancierd te krijgen, hadden we geld nodig uit meerdere bronnen. Als een van die bronnen wegviel door bezuinigingen of andere redenen, viel een deel van de financiering weg en konden we niet verder. Voor ingebedde projecten is er een vast budget, gelabeld geld, waarmee je door kunt gaan. Dit maakt ad-hoc financiering kwetsbaar. Soms krijg je eenmalig financiering uit verschillende potjes, maar een jaar later is er geen doorstart. Je ontwerp moet niet alleen goed zijn voor de doelgroep op dat moment, maar ook geborgd zijn voor de toekomst." – R11

De toekomst van een project is door de ad-hoc financiering niet gewaarborgd. Dit patroon is duidelijk zichtbaar bij de onderzochte trajecten: ontwerpers hebben nog geen eigen budget en moeten steeds opnieuw binnen de organisatie op zoek gaan naar financiële steun, wat veel tijd en moeite kost. Een respondent illustreert dit met een treffend voorbeeld.

"Het was eigenlijk wel grappig. Volgens mij was het in het tweede jaar toen de directeur-generaal (DG) zei dat we een begroting hadden gemaakt en dat we daarvoor budget zouden krijgen. Maar het bleek dat de DG helemaal geen eigen budget hiervoor had. Dus moesten we wekenlang langs verschillende managers om het geld bij elkaar te krijgen. Dat kostte enorm veel tijd. We kregen zeker de ruimte om het anders te doen, vooral dat tweede jaar, maar we werden nauwelijks gefaciliteerd. Het geld kwam er uiteindelijk wel, maar het kostte zoveel tijd en energie." - R10

Daarnaast zijn creatieve processen moeilijk te realiseren binnen bestaande budgetten, omdat ze doorgaans meer stappen vereisen dan reguliere beleidsprocessen:

"Wat je hier ziet, is dat de raad vaak wel akkoord gaat met nieuwe ideeën, maar vervolgens zegt: 'Doe het maar binnen de bestaande budgetten.' Dit is vergelijkbaar met hoe de rijksoverheid gemeenten benadert. Terwijl er inhoudelijk draagvlak is voor creatieve ideeën die budgetten, afdelingen en domeinen overstijgen, is er geen bereidheid om de bestaande structuren aan te passen. Niemand heeft zin, of krijgt het voor elkaar, om oude systemen op te geven voor nieuwe, waardoor het geheel uiteindelijk niet meer past." – R11

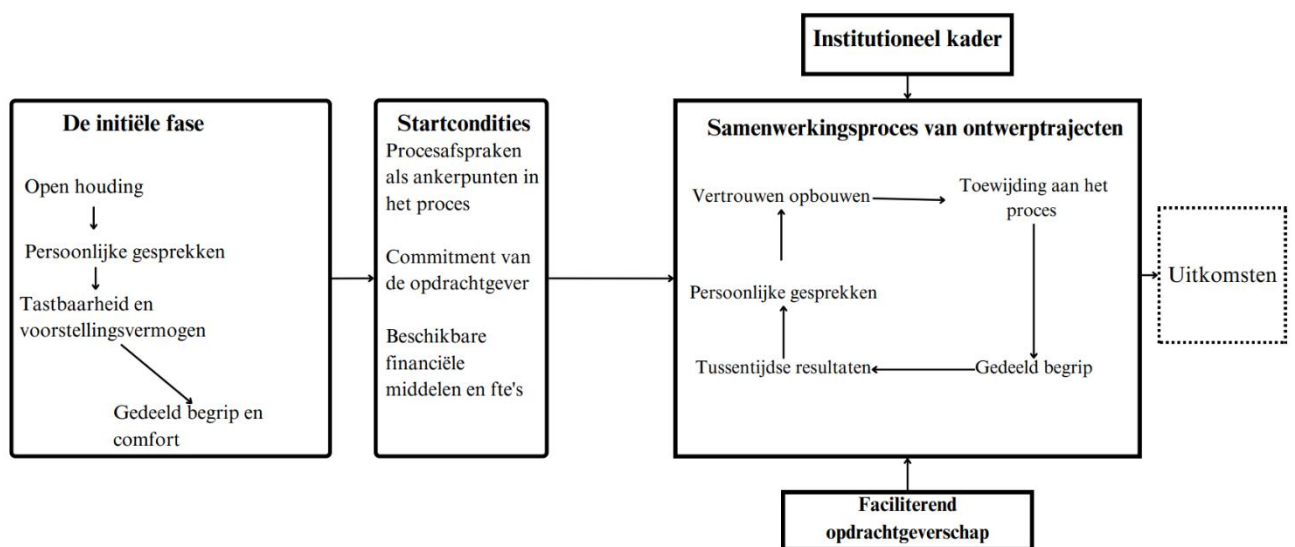
De bovenstaande quote toont aan hoe lastig het is om binnen de bureaucratische en ook politieke logica van overheidsorganisaties de goede omstandigheden en randvoorwaarden voor succesvolle ontwerptrajecten te creëren. Het veranderen van daadwerkelijke processen om ontwerp ruimte te geven, wordt te complex gevonden. Dit brengt de ruimte voor ontwerp en tussentijdse koerswijzigingen in gevaar. Bovenstaande situaties benadrukken de noodzaak voor een meer gestructureerde en betrouwbare financieringsbron om ontwerptrajecten binnen de overheid duurzaam te ondersteunen en te bekostigen.

5 | Conclusie

5.1 | Hoofdconclusie

Steeds meer overheidsorganisaties erkennen de waarde van de ontwerpende aanpak bij het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken. Echter, de werelden van ontwerp en beleid sluiten niet vanzelfsprekend op elkaar aan. Ontwerp vraagt om openheid, experiment en iteratieve processen, terwijl de overheid juist behoefte heeft aan duidelijke afspraken en gestructureerde werkwijzen. Dit roept de vraag op welke stappen en keuzes in de eerste fase effectief zijn om zowel de 'wereld' van ontwerp als die van beleid te ondersteunen en het ontwerpproces te bevorderen. De hoofdvraag van dit onderzoek is: 'Wat is de invloed van de initiële fase op het verloop van ontwerptrajecten binnen de overheid?'

Uit interviews met negentien respondenten kwamen diverse belangrijke factoren uit de initiële fase naar voren die het verloop van een ontwerptraject binnen de overheid beïnvloeden. Aanvankelijk werd een model geïnspireerd op Ansell & Gash (2008) gepresenteerd om de samenwerkingsprocessen van ontwerptrajecten binnen de publieke sector te begrijpen. Op basis van de verzamelde data tijdens dit onderzoek, is het oorspronkelijke model aangepast om zo de conclusies te visualiseren:



Figuur 4, Conceptueel model: de invloed van de initiële fase op de startcondities en het samenwerkingsproces van ontwerptrajecten, Staal (2024)

Dit nieuwe model geeft de invloed van de initiële fase op ontwerptrajecten binnen de overheid weer. Veel van de dynamieken die tijdens deze fase optreden, zoals persoonlijke gesprekken, *face-to-face* contact en het creëren van gedeeld begrip, komen overeen met de aspecten die Ansell & Gash (2008) bij het samenwerkingsproces beschrijven. Een cruciale toevoeging aan dit model is daarom de erkenning van de initiële fase als een zelfstandig collaboratief proces. Hier wordt een solide basis gelegd voor een succesvolle samenwerking nog voordat het formele ontwerptraject van start gaat. Met

andere woorden, de initiële fase functioneert als een onafhankelijk collaboratief proces binnen het uitgebreide model.

De initiële fase van een ontwerptraject omvat meerdere cruciale stappen. Het proces begint met de bereidheid tot openheid van alle betrokken partijen. Dit onderzoek toont aan dat er ruimte is voor verbetering in de houding van ontwerpende ambtenaren ten opzichte van hun collega's. Een open en benaderbare houding van de ontwerper is essentieel om een basis van samenwerking en vertrouwen te creëren. Dit bevordert persoonlijke gesprekken. De resultaten laten zien dat deze persoonlijke gesprekken, evenals het contact en de focus op 'de persoon achter het ontwerp', cruciaal zijn om de betrokkenheid en het begrip van de organisatie te vergroten.

Deze persoonlijke benadering wordt versterkt door het vermogen van ontwerpers om visuele middelen en concrete voorbeelden in te zetten die duidelijk maken wat er van het ontwerptraject verwacht kan worden. Het vroegtijdig presenteren van heldere, aansprekende voorbeelden verbindt abstracte ontwerpstechnieken met de gestructureerde wereld van de overheid. Deze methodiek vermindert het gevoel van risico bij de opdrachtgever en behoudt tegelijkertijd de essentiële flexibiliteit en onzekerheid die eigen zijn aan de 'open einden' van de ontwerpende aanpak. Hierdoor ontstaat er wederzijds comfort en begrip over de opzet van het ontwerptraject. Wanneer deze strategieën worden toegepast, leggen zij een solide basis voor het vaststellen van de startcondities van het project.

Vanuit deze staat van gedeeld begrip en comfort kunnen de startcondities worden vastgesteld. De resultaten tonen aan dat essentiële startcondities bestaan uit duidelijke procesafspraken en een helder gedefinieerde betrokkenheid van de opdrachtgever. Deze afspraken dienen als ankerpunten tijdens het proces. De betrokkenheid van de opdrachtgever is cruciaal en manifesteert zich in de toegewezen uren en beschikbaarheid. Dit waarborgt regelmatige interactie tussen alle betrokkenen, zodat iedereen goed geïnformeerd blijft over de voortgang en koerswijzigingen kunnen doorgevoerd. Daarnaast bevordert een onafhankelijke financiële structuur, samen met de aanstelling van een coördinator met bestuurlijke ervaring, operationele flexibiliteit. Deze elementen stellen ontwerpers in staat zich ongestoord op hun ontwerptaken te concentreren.

In essentie toont dit onderzoek het belang van de initiële fase van een 'onzeker' ontwerpproces in een meer gestructureerde overheidsomgeving. Juist in deze eerste fase heeft het project een zekere mate van zekerheid, voorspelbaarheid en duidelijke kaders nodig. Zekerheid in de vorm van een duidelijke financiële structuur, voorspelbaarheid in termen van mogelijke uitkomsten en verbeelding, en kaders in de vorm van tussentijdse opleverpunten, samen met een opdrachtgever die hier vanaf het begin tijd voor vrijmaakt. Door een betere aansluiting te zoeken bij de overheidsorganisatie, bijvoorbeeld door een coördinator met bestuurlijke senioriteit, kan meer worden bereikt dan door een afwijzende houding tegenover de ambtenarij. Een solide en gestructureerd kader aan het begin creëert ruimte voor de inherente openheid en onzekerheid van creatief ontwerp later in het traject.

5.2 / *Discussie*

Theoretische reflectie

Dit vernieuwde model (zie Figuur 4) vormt een brug tussen theorie en praktijk door de bestuurlijke theorie van Ansell & Gash (2008) te verbinden met opkomende ontwerppraktijken binnen de overheid. Het biedt bovendien een nieuw perspectief op de bestaande literatuur over ontwerp binnen de overheid, zoals besproken door Kim (2023), Bason (2016) en Dorst (2011), door de nadruk te leggen op de initiële fase van ontwerptrajecten. Daarnaast belicht dit onderzoek een specifiek aspect van de integratie van ontwerp, wat moet worden gezien in het kader van de grotere systemische veranderingen die nodig zijn om ontwerp een gevestigde rol in de publieke sector te geven. Het realiseren van deze verbeteringen vereist ingrijpende systeemveranderingen en een hogere mate van 'ontwerpvolwassenheid' in de publieke sector. Om deze systeemveranderingen te realiseren, is meer kennis en draagvlak nodig, wat aansluit bij het recent gepubliceerde onderzoek van Geert Brinkman en Ahmee Kim (2024) over nieuwe perspectieven op 'ontwerpvolwassenheid' in publieke organisaties.

Methodologische reflectie

Methodologisch gezien kent dit onderzoek enkele beperkingen, met name in de selectie van de casussen. Interviews zijn afgenomen met negentien ontwerpende ambtenaren uit zestien verschillende ontwerptrajecten, verspreid over tien verschillende overheidsorganisaties. Hoewel dit een breed scala aan perspectieven biedt, kan het de representativiteit van de bevindingen beperken. Variaties in projectcomplexiteit en de specifieke contexten van de organisaties kunnen de algemene toepasbaarheid van de resultaten beïnvloeden. De semigestructureerde interviews zorgden voor consistente data, maar de focus op enkel ontwerpende ambtenaren kan leiden tot een enigszins eenzijdig beeld. Andere relevante deelnemers zoals beleidsmakers en burgers zijn niet in het onderzoek betrokken, wat de volledigheid van de bevindingen beperkt. Ook bleek het lastig om binnen de interviews duidelijk onderscheid te maken tussen gebeurtenissen in de initiële fase en latere fasen, vanwege het niet-lineaire karakter van de processen. Ondanks deze uitdagingen zijn door zorgvuldige conceptualisering en systematische gespreksvoering toch bevredigende resultaten verkregen.

5.3 / *Aanbevelingen*

Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Het model uit figuur 4 biedt een fundamenteel raamwerk voor toekomstig onderzoek en dient als uitgangspunt voor een diepgaandere verkenning van de initiële fase van ontwerptrajecten binnen overheidsinstellingen. Dit onderzoek heeft het cruciale belang van deze fase belicht, maar toekomstige studies moeten deze fase verder ontrafelen door specifieke aspecten en noodzakelijke stappen voor het verhogen van de effectiviteit van ontwerptrajecten te onderzoeken. Hoewel dit onderzoek zich voornamelijk concentreerde op de ervaringen van ontwerpende ambtenaren, bleven de perspectieven

van andere belangrijke betrokkenen, zoals beleidsmakers, stakeholders en burgers, onderbelicht. Hun inzichten zijn essentieel om een vollediger beeld te krijgen van de effectiviteit en de uitdagingen van ontwerptrajecten binnen de overheid. Het betrekken van deze partijen in toekomstig onderzoek is dan ook sterk aanbevolen. De beperkingen van dit onderzoek, waaronder de focus en de reikwijdte van de casusselectie, benadrukken het belang van vervolgonderzoek dat een breder spectrum van casussen en stakeholders omvat. Longitudinale studies zouden bovendien waardevolle inzichten kunnen bieden in de duurzaamheid en de ontwikkeling van ontwerptrajecten binnen overheidscontexten.

Aanbevelingen voor de praktijk

Dit onderzoek biedt waardevolle inzichten en presenteert enkele essentiële beleidsaanbevelingen om de implementatie van ontwerptrajecten binnen overheidsorganisaties te verbeteren. Een sleutelbevinding is dat de initiële fase van deze trajecten als een fundamenteel collaboratief proces moet worden behandeld. Het wordt aanbevolen dat zowel ontwerpende ambtenaren als opdrachtgevers deze fase erkennen als cruciaal voor effectieve samenwerking. Het is raadzaam om deze fase proactief vorm te geven door interactieve startbijeenkomsten te organiseren, waarin alle relevante stakeholders gezamenlijk doelen stellen en verwachtingen afstemmen. Het gebruik van brainstormsessies en visuele hulpmiddelen tijdens deze bijeenkomsten stimuleert deelnemers om hun ideeën en zorgen openlijk te delen, wat de transparantie en samenwerking vanaf het begin bevordert en een solide basis voor het traject legt.

Daarnaast is het verstandig dat ontwerpende ambtenaren proactief randvoorwaarden vaststellen die nodig zijn om een ontwerptraject te kunnen starten, zodat deze vanaf het begin duidelijk worden gecommuniceerd en niet over het hoofd worden gezien tijdens de 'onderhandelingen'. Hoewel deze voorwaarden niet voor elke ontwerpende ambtenaar universeel toepasbaar zijn, zijn er algemene richtlijnen die in dit onderzoek als belangrijk naar voren zijn gekomen. Dit omvat het vastleggen van duidelijke procesafspraken en het waarborgen van de betrokkenheid van de opdrachtgever. Deze randvoorwaarden kunnen verder worden aangepast op basis van eerdere ervaringen en inzichten van collega's.

Ten slotte toont dit onderzoek aan dat een soms neerbuigende houding van ontwerpende ambtenaren tegenover traditionele overheidsorganisaties bijdraagt aan het voortbestaan van een kloof tussen beide groepen. Het is cruciaal dat ontwerpers actief reflecteren op hun eigen houding en percepties, en eventuele vooroordelen of misverstanden die de samenwerking kunnen belemmeren, aanpakken. Dit reflectieproces is fundamenteel voor het opbouwen van een geïntegreerde en harmonieuze werkrelatie. In de initiële fase is het essentieel dat alle betrokkenen, ongeacht hun rol, op een gelijkwaardige manier samenwerken aan het definiëren van de kaders en voorwaarden van het traject.

Literatuurlijst

- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.
- Babbie, E. (2016). *The practice of social research* (14th ed.). Wadsworth: Cengage Learning.
- Bason, C. (2016). *Design for policy*. Routledge.
- Bason, C., & Austin, R. D. (2021). Design in the public sector: Toward a human-centred model of public governance. *Public Management Review*, 24(11), 1727-1757.
<https://doi.org/10.1080/14719037.2021.1919186>
- Boeije, H. (2014). *Analysis in qualitative research*. London, United Kingdom: SAGE Publications Ltd.
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (3rd ed.). Amsterdam: Boom.
- Boholm, Å., Corvellec, H., & Karlsson, M. (2012). The practice of risk governance: Lessons from the field. *Journal of Risk Research*, 15(1), 1-20.
- Bollin, C., Cárdenas, C., Hahn, H., & Vatsa, K. S. (2003). *Disaster risk management by communities and local governments*.
- Brinkman, G., & Kim, A. (2024). Reframing design maturity: A new perspective on the development of design in public organizations. In C. Gray, P. Hekkert, L. Forlano, & P. Ciuccarelli (Eds.), *DRS2024: Boston, 23–28 June, Boston, USA*. <https://doi.org/10.21606/drs.2024.973>
- Brinkman, G., van Buuren, A., Voorberg, W., & van der Bijl-Brouwer, M. (2023). Making way for design thinking in the public sector: A taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, 1-25.
- Brown, T. (2009). *Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation*. New York: Harper Business.
- Buchanan, R. (2015). Worlds in the making: Design, management, and the reform of organizational culture. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 1(1), 5-21.
<https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>
- Campbell, J. W., Pandey, S. K., & Arnesen, L. (2022). The ontology, origin, and impact of divisive public sector rules. *Public Administration Review*. <https://doi.org/10.1111/puar.13527>
- Christensen, J. G., & Opstrup, N. (2018). Bureaucratic dilemmas: Civil servants between political responsiveness and normative constraints. *Governance*, 31(3), 481-498.
- Compatibiliteitswet. (2016). *Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden*, 145.
<https://wetten.overheid.nl/BWBR0032882/2016-07-01>
- Creswell, J. W. (2012). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). Sage Publications.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Los Angeles, CA: Sage.

- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (4th ed.). London: Sage.
- Crosby, B. C., Hart, P., & Torfing, J. (2017). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1192165>
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., & Aristigueta, M. P. (2018). *Public administration: An action orientation* (8th ed.). Cengage Learning.
- Design Council UK. (2007). 11 Lessons: Managing design in eleven global brands [online]. London: Design Council. https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20%282%29.pdf
- Dorst, K. (2011). The core of 'design thinking' and its application. *Design Studies*, 32(6), 521-532. <https://doi.org/10.1016/j.destud.2011.07.006>
- Dorst, K. (2015). *Frame innovation: Create new thinking by design*. London: The MIT Press.
- Dorst, K. (2019). Design beyond design. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 117-127. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.05.001>
- Dorst, K., & Schaminee, A. (2021). *Design thinking binnen de overheid*. Essay publicatie in opdracht van Ministerie van LNV. https://www.twynstragudde.nl/hubfs/Design_thinking_binnen_de_overheid-Andre_SchamineeKees_DorstDEF.pdf
- Edelenbos, J., Domingo, A., Klok, P. J., & Van Tatenhove, J. P. M. (2006). *Burgers als beleidsadviseurs: Een vergelijkend onderzoek naar acht projecten van interactieve beleidsvorming bij drie departementen*.
- Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2272-2306.
- Farazmand, A. (Ed.). (2009). *Bureaucracy and administration*. CRC Press.
- Gibbins, C. J. B. M. (2016). *Risk and uncertainty in public policy: An introduction*. Routledge.
- Gulati, R. (1998). Alliances and networks. *Strategic Management Journal*, 19(4), 293-317.
- Hekkert, P. P. M., & Van Dijk, M. B. (2011). *Vision in design: A guidebook for innovators*. BIS Publishers.
- Kim, A. (2023). *Embedding design practices in local government: A case study analysis* [Dissertation, TU Delft]. Delft University of Technology. <https://doi.org/10.4233/uuid:0be72865-8064-4120-8103-c57b1321a3f0>
- Koppenjan, J., Kars, M., & van der Voort, H. (2007). Verticale politiek in horizontale netwerken. *Beleid & Maatschappij*, 1-21.
- Korsten, A. F. A. (2006). *Inleiding in de bestuurskunde* [PDF]. <http://www.arnokorsten.nl/PDF/Bestuurskunde/Inleiding%20in%20de%20bestuurskunde.pdf>

- Laursen, L. N., & Haase, L. M. (2019). The Shortcomings of Design Thinking when Compared to Designerly Thinking. *The Design Journal*, 22(6), 813-832. <https://doi.org/10.1080/14606925.2019.1652531>
- Lawson, B. (2005). *How Designers Think: The Design Process Demystified*. London: Routledge.
- Limburg, M. (2015). Eerste gemeentelijk designer in Eindhoven. *Binnenlands Bestuur*. <https://www.binnenlandsbestuur.nl/carriere/eerste-gemeentelijk-designer-binnenkort-aan-de-slag>
- Manzini, E. (2015). *Design, When Everybody Designs: An Introduction to Design for Social Innovation*. London: The MIT Press.
- Mintrom, M., & Luetjens, J. (2016). Design thinking in policymaking processes: Opportunities and challenges. *Australian Journal of Public Administration*, 75(3), 391-402. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12211>
- Oudenhoven-van der Zee, K. van. (2023a). *50 jaar SCP. Op weg naar een veerkrachtige en empathische overheid*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Park-Lee, S. (2020). Contexts of briefing for service design procurements in the Finnish public sector. *Design Studies*, 69, 100945.
- Rauth, I., Carlgren, L., & Elmquist, M. (2014). Making it happen: Legitimizing design thinking in large organizations. *Design Management Journal*, 9(1), 47-60. <https://doi.org/10.1111/dmj.12015>
- Razzouk, R., & Shute, V. (2012). What is design thinking and why is it important? *Review of Educational Research*, 82(3), 330-348.
- Rijksoverheid. (2023, 5 september). Aan de Tweede Kamer: Geannoteerde agenda informele raad cultuur in Cáceres van 26 september 2023. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/09/05/aan-de-tweede-kamer-geannoteerde-agenda-informele-raad-cultuur-in-caceres-van-26-september-2023>
- Roozenburg, N. F., & Eekels, J. (1998). *Productontwerpen, Structuur en Methoden*. Utrecht: Uitgeverij Lemma BV.
- Sangiorgi, D. (2015). Designing for public sector innovation in the UK: Design strategies for paradigm shifts. *Foresight*, 17(4), 332-348. <https://doi.org/10.1108/FS-08-2013-004>
- Termeer, C. J., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314.
- Tromp, N., & Vial, S. (2023). Five components of social design: A unified framework to support research and practice. *The Design Journal*, 26(2), 210-228.
- Van Asselt, M. B., & Renn, O. (2011). Risk governance. *Journal of Risk Research*, 14(4), 431-449.
- Van Thiel, S. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Van Thiel, S. (2014). *Research methods in public administration and public management: An introduction*. Routledge.

Bijlagen

Bijlage I: One-pager

One-pager Onderzoek: Afspraken voor Ontwerptrajecten

Eva Staal, masterstudent Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Stagiaire Onderzoek De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) eva.staal@dutchdesignfoundation.com

Aanleiding:

Steeds meer overheidsorganisaties erkennen de waarde en het belang van ontwerpers en de ontwerpende aanpak voor ingewikkelde maatschappelijke vraagstukken. De wereld van ontwerp en de wereld van beleid sluiten niet logisch op elkaar aan. Ontwerp heeft ruimte nodig om open, experimenteel en iteratief te werk te gaan. Vanuit de overheid is er vraag naar duidelijke afspraken. Dit roept de vraag op naar een set aan afspraken waarin beide werelden zich comfortabel voelen om deze nieuwe manier van werken bij overheidsorganisaties succesvol te laten verlopen en beter op elkaar aan te passen.

Hoofdvraag:

Wat is de invloed van de initiële fase op het ontwerpproces bij de overheid?

Methode:

Ik wil in totaal met ongeveer 15-20 ontwerpende ambtenaren terugblikken op een ontwerpproces dat (grotendeels) is afgerond. Ik kom het liefst bij een publieke organisatie binnen via een contactpersoon die meedenkt over de geschikte respondenten. Hierbij zullen we het hebben over de initiële afspraken die aan het begin van dit proces zijn gemaakt en wat de effecten hiervan zijn geweest op het proces.

Investering:

De interviews duren hooguit 1 uur per respondent. Ik voer de interviews het liefst op locatie uit (en kom graag langs). De interviews vragen om een kleine voorbereiding:

- Vraag of de respondent alvast een ontwerpproces wil kiezen.
- En de vraag of de respondent het beleidsdocument waarin de afspraken staan (het liefst) vast wil opsturen, of anders mee wil nemen.

Opbrengst:

De lessen die uit dit onderzoek komen, dragen bij aan het beter integreren van ontwerptrajecten binnen de overheid. Zo kunnen er in de toekomst vaker faciliterende afspraken worden gemaakt bij de start van ontwerptrajecten. Deze lessen worden achteraf met jullie gedeeld. Ook denk ik graag mee over hoe ik op een andere manier kan bijdragen aan deze ontwikkeling binnen jullie organisatie

Bijlage II: Operationaliseringstabel

Concept	Definitie	Sub-dimensie	Indicatoren	Interviewvragen
De initiële fase	De periode aan het begin van een ontwerptraject waarin de basis wordt gelegd voor het project. Dit omvat het formuleren van doelen, het betrekken van stakeholders, het opstellen van een plan van aanpak en het creëren van een gezamenlijke visie. Maar dit kunnen ook andere factoren bevatten die in de empirie naar voren komen.		<ul style="list-style-type: none"> - Vermeldingen van activiteiten die plaatsvinden voordat het daadwerkelijke ontwerpproces begint. - Acties gericht op het formuleren van projectdoelen en het opstellen van een plan. - Beschrijvingen van hoe stakeholders worden geïdentificeerd en betrokken bij het project. - Voorbeelden van initiële communicatie en afspraken tussen de opdrachtgever en de ontwerper. - Discussies over het vaststellen van de projectvisie en -strategie. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kunt u iets vertellen over de activiteiten die plaatsvonden voordat het ontwerpproces begon?</i> - <i>Hoe werden projectdoelen en plannen opgesteld?</i> - <i>Hoe werden stakeholders geïdentificeerd en betrokken bij het project? - Kunt u voorbeelden geven van initiële communicatie en afspraken?</i> - <i>Hoe werden de projectvisie en -strategie vastgesteld?</i>
Startcondities	De condities waarmee een project wordt gestart, voortkomend uit de initiële fase, zoals gemaakte afspraken.		<ul style="list-style-type: none"> - Afspraken over doelen en plannen. - Betrokkenheid van stakeholders. - Identificatie van risico's. - Initiële communicatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wat waren de belangrijkste afspraken en condities bij de start van het project?</i> - <i>Hoe werd de betrokkenheid van stakeholders geregeld?</i> - <i>Welke risico's werden geïdentificeerd?</i>
Institutioneel kader	De structuur, regels en procedures die de basis vormen voor samenwerking binnen een ontwerptraject.		<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijving van de regels en procedures. - Voorbeelden van institutionele ondersteuning. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Kunt u de regels en procedures beschrijven die de samenwerking binnen het ontwerptraject ondersteunden? - Welke institutionele ondersteuning was beschikbaar?</i>
Samenwerkingsproces	Het proces van samenwerking binnen ontwerptrajecten.	Samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Aantal en kwaliteit van samenwerkingsactiviteiten. - Mate van toewijding. - Gedeeld begrip. - Tussentijdse resultaten. - Vertrouwen. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hoe verliep de samenwerking binnen het ontwerptraject?</i> - <i>Hoe was de toewijding van de verschillende partijen?</i> - <i>Hoe werd gedeeld begrip en vertrouwen opgebouwd?</i>
Afspraken	De initiële afspraken die per opdracht, proces of project binnen de overheid worden gemaakt.	Proces gerelateerde afspraken	<ul style="list-style-type: none"> - Tijdsduur. - Invulling van het proces (bijv. werksessies, co-creatie). - Scope van het proces. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wat waren de proces gerelateerde afspraken?</i> - <i>Wat waren de inhoudelijke afspraken?</i> - <i>Hoe werd de tijdsduur van het proces bepaald?</i>

		Inhoudelijke afspraken	<ul style="list-style-type: none"> - Doelstellingen van het project/proces. - Te behalen resultaten. - Tussentijdse opleveringen. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Wat waren de doelstellingen en te behalen resultaten?</i>
Onzekerheid	Ruimte voor experiment en innovatie, ruimte voor verschillende verlopen van het proces en mogelijke einddoelen.	<ul style="list-style-type: none"> Een open einde Een open proces 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet alle mogelijke uitkomsten en bijbehorende waarschijnlijkheden zijn te identificeren. - Objectieve informatie of kennis ontbreekt om toekomstige uitkomsten te voorspellen. - Nieuwe, onbekende situaties of markten doen zich voor. - Onzekerheid stimuleert creativiteit, intuïtie en improvisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Hoe ging u om met onzekerheid binnen het project?</i> - <i>Hoe werd ruimte voor experiment en innovatie gecreëerd?</i> - <i>Kunt u voorbeelden geven van hoe een open einde of open proces werd toegepast?</i>
Risico	Bekende effecten die ongewenst zijn.		<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijke uitkomsten kunnen waarschijnlijkheden krijgen. - Uitkomsten en hun waarschijnlijkheden zijn identificeerbaar en kwantificeerbaar. Strategieën kunnen worden ontwikkeld voor risicobeheer. - Risico kan worden geminimaliseerd door voorzorgsmaatregelen en statistische modellen. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Welke risico's werden geïdentificeerd binnen het project?</i> - <i>Hoe werden deze risico's beheerd?</i> - <i>Welke voorzorgsmaatregelen werden genomen om risico's te minimaliseren?</i>

Bijlage III: Codeboek

Code	Dichtheid	Code groep
Druk vanuit de politiek	12	Onderliggende structuren
Ritme van de politiek	8	Onderliggende structuren
Wet- en regelgeving	11	Onderliggende structuren
Randvoorwaarden	19	Initiële fase; opdrachtgeverschap; de afspraken
Financiën	16	Initiële fase; Financiële structuur
Bijstellen onderweg	23	Opdrachtgeverschap
Procesafspraken	15	De afspraken; startcondities
Inhoudelijke afspraken	19	De afspraken; startcondities
Mate van openheid opdracht	7	Initiële fase
Fundering van de opdracht	6	Initiële fase; startcondities
Onzekerheid	9	Onzekerheid en risico
Risico	7	Onzekerheid en risico
Taken	5	Rolverdeling; startcondities
Rolverdeling	24	Rolverdeling
Gemeente vs. Ministerie	6	Casus context
Tastbaarheid	32	De initiële fase; de aanloopfase
Praktijkvoorbeelden	11	Casus context
Onverwachte hobbels onderweg	5	Overig
Resultaten, moeilijk ontvangbaar	14	Effecten; initiële fase
Rol van de Persona achter ontwerptraject	21	De aanloopfase; de initiële fase
Vechten voor plek	8	Rolverdeling; de initiële fase
Toegang tot middelen	36	Initiële fase; Financiële structuur
Onbegrip vanuit de organisatie	10	Onderliggende structuren
Interne (top-down) ambassadeur nodig	17	Rolverdeling; interne achtervang
Grip onderweg	29	Opdrachtgeverschap; effecten

Bijlage IV: Respondententabel

Respondent	Ontwerptraject	Organisatie
Respondent 1&2	A. Bestuurlijk ontwerp	Gemeente 1
Respondent 3,4 en 5	B. Service design	Ministerie 1
Respondent 6	C. Sociaal ontwerp	Gemeente 2
Respondent 7	D. Sociaal ontwerp	Gemeente 2
Respondent 8	E. Sociaal ontwerp	Gemeente 3
Respondent 9	F. Sociaal ontwerp	Veiligheidsdienst (nu zelfstandig voor gemeenten)
Respondent 10	G. Sociaal ontwerp	Ministerie 2 (nu zelfstandig)
Respondent 11	H. Sociaal en bestuurlijk ontwerp	Gemeente 2
Respondent 12	I. UX- en sociaal ontwerp	Overheidsorganisatie, dienst
Respondent 13	J. Sociaal ontwerp	Ministerie 3
Respondent 14	K. Sociaal ontwerp	Ministerie 4
Respondent 15	L. Sociaal ontwerp	Ministerie 4
Respondent 16	M. Sociaal ontwerp	Gemeente 1
Respondent 17	N. Sociaal ontwerp	Gemeente 1
Respondent 18	O. Service design	Ministerie 2
Respondent 19	P. Service design	Ministerie 4

Vragen Interview

Welkom en Introductie

Welkom en bedankt voor uw deelname aan dit onderzoek. Mijn naam is Eva Staal, ik ben 24 jaar en volg de master Publiek Management aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Mijn afstudeeronderzoek richt zich op de opkomst van ontwerp binnen de overheid. Dit interview is bedoeld om uw persoonlijke ervaringen en gedachten over dit onderwerp te verkennen. Het interview zal ongeveer een uur duren en bestaat uit open vragen. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Als een vraag niet duidelijk is, geeft u dit dan gerust aan, zodat ik de vraag kan verduidelijken. Voordat we beginnen, zou ik graag het informed consent-formulier met u doornemen (alsnog niet vooraf ondertekend).

Ervaring met Ontwerptrajecten

1. Wat is uw achtergrond en hoelang werkt u al bij de overheid?
2. Kunt u iets vertellen over uw ervaring met ontwerptrajecten binnen de overheid?
3. Wat heeft u nodig om ontwerpend te kunnen werken?
4. Aan welke middelen of condities moet ik dan denken?

Casus: Teruggaan naar een (bijna afgerond) Ontwerpproces

Start:

1. Hoe begon het ontwerptraject?
2. Op welk moment begint een ontwerptraject voor u?
3. Waar kwam de vraag of het idee voor dit ontwerptraject vandaan?
4. Wat was het doel van de opdracht?
5. Wat waren de proces- en inhoudelijke aspecten van dit project, met name met betrekking tot de afspraken?
6. Hoe werd ruimte voor ontwerpend werken (een meer open manier van werken/ onzekerheid) vormgegeven in deze afspraken?
7. Zijn er risico's besproken of vastgesteld? Zo ja, wat waren deze?
8. Welke stappen die aan het begin zijn genomen, bleken later helpend?

Proces:

1. Hoe verliep het ontwerpproces? Welke stappen en fasen zaten hierin?

- Tevredenheid ontwerper
 - Samenwerking
 - Toewijding
 - Gedeeld begrip
 - Tussentijdse resultaten
 - Vertrouwen
2. Waar liep u tegenaan? (problemen/spanningen/dilemma's)
 3. Kon u ergens op terugvallen om ruimte voor ontwerpend werken te bewaken?
 4. Hoe was het contact met de opdrachtgever tijdens het traject?
 5. Waren er bepaalde afspraken die helpend waren? Of die juist in de weg zaten?
 6. Waren er opvallendheden of onverwachte hobbels?
 7. Hoe verliep de onderlinge samenwerking? En organisatie-breed?
 8. Voelde u vrijheid en ruimte om ontwerpmethodieken toe te passen?

Einde:

1. Wat was het eindresultaat?
 - Was het naar tevredenheid en verwachting van betrokken partijen?
 - Week het af van het initiële plan of niet?

Afsluiting

1. Zijn er nog andere zaken die u wilt toevoegen of bespreken?