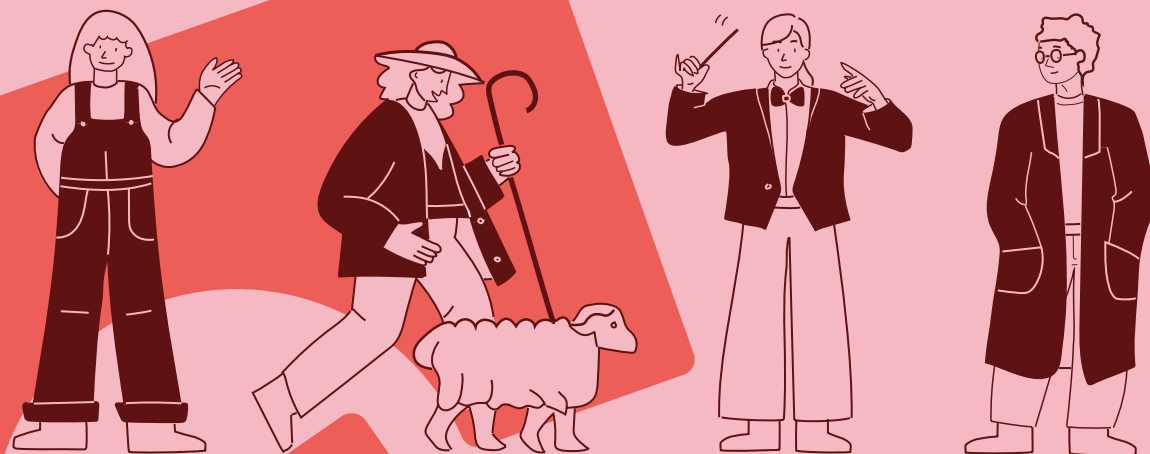


Verantwoordelijkheden in publieke ontwerppraktijken

Een gids om verantwoordelijkheid te nemen op de momenten die het verschil maken



INTRODUCTIE

Verantwoordelijkheden in publieke ontwerppraktijken

Wie is hier eigenlijk van? In publieke ontwerppraktijken werken overheidsorganisaties en ontwerpers gezamenlijk aan maatschappelijke opgaven. Bij complexe opgaven zijn rollen vaak diffuus, lopen belangen door elkaar en kan verantwoordelijkheid tussen mensen, teams en organisaties blijven liggen. Vaak wordt wel gezien wat nodig is om impact te maken, maar gebeurt het niet, omdat niemand zich voldoende verantwoordelijk of gelegitimeerd voelt om te handelen.

Deze gids is de uitkomst van een onderzoek naar verantwoordelijkheden in publieke ontwerppraktijken. De sleutel blijkt niet te zitten in rollen die formeel zijn toegewezen, maar in de verantwoordelijkheid die mensen zelf nemen. Dat levert dertien manieren op waarin jij het verschil kan maken. Deze gids helpt je ze te herkennen en bespreekbaar te maken in je eigen praktijk.

Publieke besluitvorming heeft steeds meer de vorm aangenomen van een machine ontworpen voor stabiliteit en voorspelbaarheid, niet voor vernieuwing en aanpassing⁷. Hierdoor ontstaat een organisatiecultuur waarin risicomijdend gedrag belangrijker wordt dan vertrouwen. De ruimte die professionals nodig hebben om hun werk goed te doen, blijkt in veel publieke organisaties niet vanzelfsprekend. In plaats daarvan domineert een 'beleidslogica' die gericht is op navolgbare processen en het vermijden van aansprakelijkheid⁵. Het controledenken heeft ertoe geleid dat de verantwoordelijkheid van 'Iemand' verschoof naar 'Iedereen' en uiteindelijk naar 'Niemand'.

Complexe opgaven zijn bovendien vaak domeinoverstijgend. Teams krijgen niet altijd expliciet de opdracht, het mandaat of de middelen om structureel over afdelings- en organisatiegrenzen heen samen te werken. Daardoor blijven gezamenlijke afwegingen en verantwoordelijkheden geregeld onbenoemd²⁴. Juist in dat midden is het nodig dat mensen zien wat de opgave vraagt, dit bespreekbaar maken en verantwoordelijkheid organiseren.

Onderzoek naar katalyserende momenten

Om erachter te komen welke verantwoordelijkheden essentieel zijn om op te pakken, hebben we vier publieke ontwerppraktijken (zie cases onderzoek) onder de loep genomen die succesvol waren in het

Het verantwoordelijkheidsgedicht

Er waren eens drie mensen: 'Iemand', 'Iedereen' en 'Niemand'. Op een dag moest er een belangrijke opdracht worden vervuld. Iedereen werd gevraagd dit te doen. Iedereen dacht echter dat Iemand het wel zou doen. En hoewel Iedereen het kon doen, deed Niemand het. Hierdoor werd Iemand boos, omdat het de taak was van Iedereen en nu had Niemand het gedaan. Iedereen dacht dat Iemand het had kunnen doen, maar Niemand had zich gerealiseerd dat niet Iedereen het wilde doen. Aan het eind beschuldigde Iedereen Iemand omdat Niemand deed wat Iedereen had kunnen doen.

– door Charles Osgood. Vertaling uit: De Logica van de Lappendeken door Hans Vermaak²⁶

samenwerkingsproces en in hun impact op de opgave. Daarbij focusten we op momenten waarop het nemen van verantwoordelijkheid doorslaggevend was voor een project. Daarbij viel op dat dit vaak niet zat in het formeler vastleggen van taken, rollen en momenten, maar juist in mensen die pal staan voor kwetsbare waarden en werken vanuit een persoonlijke missie om deze waarden na te streven. Het succes van de cases is voor een groot deel te verklaren doordat mensen zagen wat er werkelijk nodig was, en vanuit vakman-

schap, persoonlijke overtuiging en publieke waarden verantwoordelijkheid namen, vaak voorbij hun formele takenpakket.

Die momenten noemen we katalyserende momenten: momenten waarop iemand herkent dat het formele proces alleen niet genoeg is en in actie komt. Uit het onderzoek kwamen 13 manieren naar voren om op zulke momenten het verschil te maken. Deze zijn verbeeld op de voorkant. Bij tijdsdruk, bestuurlijke spanning, weerstand, onzekerheid of onduidelijkheid vallen mensen gemakkelijk terug op vertrouwde reflexen. Daarom staat tegenover iedere manier van handelen ook een terugvalreflex. Het benoemen van beide op de volgende pagina's helpt teams om eerder te herkennen wat een situatie vraagt en bewust verantwoordelijkheid te nemen.

Welk jas trek je aan?

Het belangrijkste inzicht uit het caseonderzoek is dat verantwoordelijkheid niet zozeer formeel dichtgetimmerd hoeft te worden, maar dat alle betrokkenen zich verantwoordelijk voelen om positieve impact te maken. Dat betekent niet dat je niets hoeft af te spreken. We kwamen tot een lijst met verantwoordelijkheden die van belang zijn in publieke ontwerppraktijken. Om het makkelijker te maken om deze te bespreken en verdelen, bundelden we deze in vier 'jasjes'.

Een jas is een metafoor voor een set aan verantwoordelijkheden die je als persoon kan oppakken. Jasjes horen niet bij een formele rol of functie, maar kunnen wel verdeeld worden op basis van kwaliteiten binnen het team. In een proces kan iemand meerdere jasjes tegelijk aan hebben of een jasje doorgeven. Zolang tijdens het hele proces alle jasjes maar altijd gedragen worden.

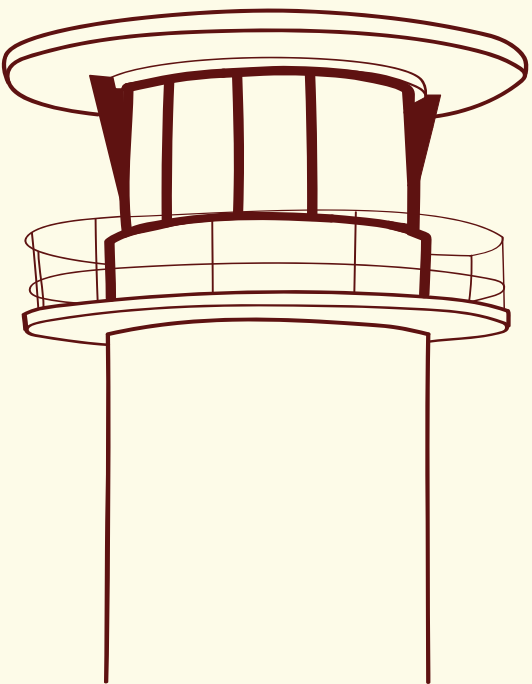
Aan de slag!

Deze gids is bedoeld als hulpmiddel voor professionals die ontwerpend werken aan een maatschappelijke opgave. Het helpt om het gesprek te voeren over momenten waarop het spannend wordt: wie pakt op welk moment verantwoordelijkheid, welke waarden staan onder druk en wat vraagt het proces nu eigenlijk van ons?

De handelingen op de voorkant beschrijven manieren waarop je het verschil kunt maken door verantwoordelijkheid te nemen op momenten die in veel publieke ontwerppraktijken terugkomen. Aan het begin van een project, halverwege als het schuurt, of pas achteraf bij een evaluatie. Ze helpen om te zien waar het proces loopt, waar het vastloopt en waar iets onbesproken blijft.

Gebruik deze tool als een spiegel op momenten waarop samenwerking, verantwoordelijkheid of publieke waarden expliciet aandacht vragen. Je kan dit individueel doen of in een groep. Bijvoorbeeld:

- Bij de start van een project, om verwachtingen, rollen en verantwoordelijkheden te bespreken.
- Tijdens een project, wanneer de samenwerking stroef loopt of verantwoordelijkheden onduidelijk zijn.
- Bij de overdracht van het project naar een volgende fase of een nieuw team.
- Als tussentijdse reflectie of eindevaluatie.
- In opleidingen, leergangen, intervisie of werksessies over publieke ontwerppraktijk.



SPEELVELD

1 In publieke ontwerppraktijken ligt verantwoordelijkheid vaak niet binnen één team of één organisatie, maar tussen afdelingen, organisaties, bestuur, praktijk en samenleving. Bepaal dus eerst het speelveld van de praktijk. In welke context werken we?

Welke organisaties zijn betrokken? Waar ligt het mandaat? Wie kan besluiten? Wie wordt geraakt? En waar loopt de samenwerking nu vast of kan deze vastlopen? Gebruik deze vragen of het werkblad Ontwerpruimte in kaart¹⁷ van PONT bij de start van een samenwerking.

JASVERDELING

2 Bespreek welke verantwoordelijkheden opgepakt moeten worden. Om daarbij te helpen zijn verschillende bij elkaar passende verantwoordelijkheden gebundeld:

Welke jas trek jij aan?

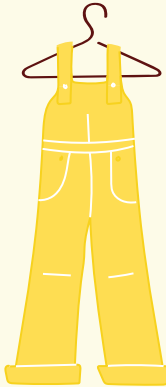
DIRIGENT

- Is de spin in het web van de samenwerking, signaleert kansen tijdens het proces en speelt hierop in.
- Overziet de lange lijnen en heeft een lange adem.
- Weet hoe de hazen lopen, begrijpt het politieke en bestuurlijke besluitvormingsproces en beweegt zich gemakkelijk tussen beleid en uitvoering.
- Bevordert draagvlak binnen de organisatie en tussen afdelingen.
- De taal van de betrokken disciplines spreekt en bewust is van de brede competenties die nodig zijn binnen het projectteam.
- Weet wie mag besluiten en hoe en wanneer te escaleren bij conflict.



INTEGRATOR

- Heeft een integrale inhoudelijke blik tijdens de samenwerking.
- Werkt verbindend op de inhoud en zorgt dat disciplines, domeinen en belangen samenkomen.
- Omarmt complexiteit, kan domeinen en afdelingsoverstijgend denken en heeft affiniteit met de ontwerpende aanpak.
- Is empathisch en onderzoekend en kan zich verplaatsen in gebruikers (doelgroep) en andere betrokkenen.
- Begrijpt strategische urgentie, houdt richting en scheidt hoofd- en bijzaken van elkaar.



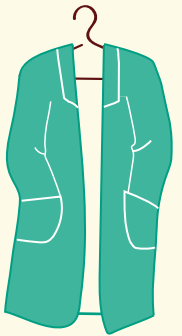
HOEDER

- Is de kennisbewaarder, heeft al veel veranderingen meegemaakt en weet waar de kwetsbaarheden en kansen binnen de organisatie liggen.
- Gelooft in de waarde(n) en het belang van het project. Draagt dit op bestuurlijk niveau uit en verdedigt het.
- Geeft het project ruimte om zich te ontwikkelen, biedt rugdekking wanneer nodig en creëert daarmee rust voor het projectteam.
- Zorgt voor continuïteit en stelt middelen zoals capaciteit en budget beschikbaar om het project te kunnen uitvoeren.
- Is geen onderdeel van het dagelijkse projectteam, maar geeft de Dirigent de ruimte om het project te leiden.



EXPERT

- Brengt specifieke inhoudelijke kennis, professionele expertise of praktijk- en ervaringskennis die waardevol is voor het project.
- Kijkt, denkt of doet vanuit die kennis en ervaring kritisch mee en kan daarmee inhoudelijke knelpunten doorbreken.
- Biedt toegang tot aanvullende kennis en inzichten via een relevant netwerk.
- Kan onderdeel zijn van de projectorganisatie of als externe expert worden betrokken, bijvoorbeeld via een panel, klankbordgroep of participatiemoment.



MANIEREN OM TE KATALYSEREN

3 Bekijk de manieren waarop je het verschil kan maken op de voorkant.

A

WETEN HOE DE HAZEN LOPEN

Het formele proces is niet altijd het werkelijke proces. Wanneer het spannend wordt, is de reflex om terug te vallen op planning, organogram, overlegstructuren en formele besluitvorming. Maar wie alleen het organogram leest, mist waar het proces echt beweegt.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Volg niet alleen het formele proces, maar leer de onderstroom lezen. Begrijp waar besluiten ontstaan, welke informele bewegingen van invloed zijn en hoe belangen, afhankelijkheden en timing¹² hierin doorwerken. Laat iemand deze dynamieken volgen en regelmatig delen, zodat het team hier gezamenlijk op kan sturen.



A

Bij het Stadswateringpark zag het projectteam dat draagvlak in de stad belangrijk was. Daarom presenteerden bewoners en maatschappelijke partners de ontwikkelvisie aan de gemeenteraad, in plaats van het projectteam zelf. Dit versterkte het vertrouwen van de bestuurders in het voorstel.

B

GOEDE PROJECTSTART ¹²

Een goede start vraagt om meer dan een planning. Voor een succesvolle ontwerppraktijk is er helderheid nodig over mandaat, financiering, rollen, manier van verantwoorden, en de ontwerpruimte die er is om anders te denken en doen.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Spreek vanaf het begin af wat nodig is om te starten, wat de afhankelijkheden zijn, hoe er gestuurd wordt, wat beslis-momenten er zijn en waar uitkomsten geborgd worden. Een goede start kost tijd, maar voorkomt later vertraging door onduidelijkheid.

V

Bij Onderschat gaf een gezamenlijke tijdlijn in het project houvast, terwijl er ruimte bleef om onderweg bij te sturen. De tijdlijn bestond uit fases en duidelijke keuze- en beslistmomenten, waar iedereen voor uitgenodigd werd.

C

RUIMTE VOOR EXPERIMENT ¹²

Onzekerheid wordt vaak gezien als een gebrek aan voortgang. De behoefte aan duidelijkheid kan ertoe leiden dat te snel voor een oplossing wordt gekozen,

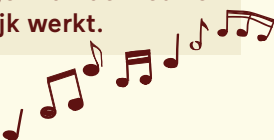
Welke manier vraagt in jouw huidige of toekomstige praktijk om aandacht en hoe kun jij daarin verantwoordelijkheid nemen?

terwijl het achterliggende probleem en mogelijke interventies nog onvoldoende zijn onderzocht. De ruimte om te leren wat werkt, moet daarom actief worden gezocht en vormgegeven.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Laat onzekerheid in de ontwerppraktijk tijdelijk bestaan en maak haar productief. Creëer ruimte voor experiment en onderzoek. Gebruik bijvoorbeeld scenario's, ontwerprichtingen, prototypes of proefopstellingen om te ontdekken wat werkt. Bescherm deze ruimte, stel kaders en verbind het experiment aan momenten van besluitvorming. Deel gedurende het proces de lessen met alle betrokkenen.

T

TenneT gaf de Netuitbreiding de status van pilotproject. Er ontstond ruimte voor ontwerpend onderzoek binnen het grotere proces. De nadruk verschoof van het direct laten slagen van de nieuwe aanpak naar leren wat in de praktijk werkt.



D

TEGENSPRAAK

Een goed team is waardevol, maar gelijkgestemdheid kan ook maken dat tegenspraak te laat komt. De reflex is om frictie te vermijden om het proces soepel te houden. Juist dan verdwijnen kwetsbare waarden of ongemakkelijke signalen uit beeld.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Organiseer tegenspraak bewust en veilig¹⁶. Betrek verschillende belanghebbenden op momenten waarop hun inbreng nog daadwerkelijk kan worden verwerkt. Tegenspraak is geen ruis, maar informatie die het ontwerp en het proces beter maakt.

A

Bij de ontwikkeling van het Stadswateringpark waren er zorgen over beheer, kabels en leidingen. De les was om deze frictie niet uit de weg te gaan, maar de betrokken perspectieven tijdig te organiseren en mee te nemen in het vervolgontwerp.

E

KWETSBARE WAARDEN

Kwetsbare waarden, zoals natuur, gezondheid, leefkwaliteit of mentaal welzijn, hebben niet vanzelf een sterke stem in besluitvorming. De reflex is vaak om vooral te sturen op wat al formeel is vastgelegd: planning, scope, budget en risico's. Juist daardoor kunnen belangen die minder makkelijk meetbaar of vertegenwoordigd zijn uit beeld raken.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Erken dat de toekomst niet één vaste uitkomst heeft, maar dat keuzes verschillende effecten hebben op verschillende menselijke en niet-menselijke waarden. Het is een collectieve verantwoordelijkheid om alle belangen in kaart te brengen, te wegen en mee te nemen in keuzes. Stuur niet alleen op wat moet, maar ook op wat ertoe doet.

A

Door het Stadswateringpark vroegtijdig als 'sleutelproject' te laten bekrachtigen, kreeg het park bestuurlijke positie voordat marktontwikkelingen de ruimte konden vastzetten.

F

VERBINDEN MET HET VELD

Je kunt de impact vergroten door verbinding te zoeken met andere organisaties, projecten en ontwerppraktijken die aan vergelijkbare opgaven werken. Ook wanneer zij in een andere context, op een andere schaal of met een andere aanpak werken, kan uitwisseling waardevolle kennis en nieuwe samenhang opleveren.



VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Rek de ontwerppraktijk op door verbindingen te leggen met de buitenwereld. Betrek mensen en organisaties die aan vergelijkbare opgaven werken. Zo ontstaat een verknoot netwerk²⁶ waarin kennis, perspectieven en activiteiten elkaar kunnen versterken.

W

Bij de ontwikkeling van de BOVI2050 bracht de Dirigent interne en externe specialisten samen in Blauwe Omgevingstafels en thematische werksessies.

G

BLIK VAN BINNEN OF BUITEN ¹³

Niet alle kennis is aanwezig in een team. Soms ontbreekt de specifieke inhoudelijke kennis of praktijk- en ervaringskennis die nodig is om de inhoud aan te scherpen. Het perspectief op de opgave kan breed of smal zijn. De reflex is om een vraag technisch, juridisch of procedureel uit te schrijven, waardoor sociale en maatschappelijke waarden pas later in beeld komen. Of om niet verder te kijken dan de eigen expertise.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Maak expliciet welke kennis, perspectieven en waarden in het team ontbreken. Kies vervolgens bewust welke interne of externe expertise of ontwerpkracht daarvoor nodig is.

A

In het Stadswateringpark stond de landschapspelijke waarde van het park centraal. Daarom werd bewust een extern ontwerp bureau betrokken met specifieke expertise op dit gebied.

H

HOUDING VAN VERTROUWEN

Zonder vertrouwen kan een ontwerpproces veel onzekerheid oproepen. De reflex is om onzekerheid te beantwoorden met extra afspraken en controles. Hoewel duidelijke kaders nodig zijn, kunnen te veel beheersmaatregelen de ruimte beperken om iteratief te leren, samen te werken en nieuwe inzichten te benutten.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Spreek vertrouwen niet alleen uit, maar organiseer het. Vertrouwen is iets dat je over langere termijn opbouwt¹⁶. Duidelijke kaders kunnen het vertrouwen versterken en versnellen. Bijvoorbeeld door expliciet te maken waar ruimte is om te experimenteren, af te wijken en te leren, en waar niet.

T

Bij Tennenet is ingezet op een navolgbaar proces waarin met de ontwerpende aanpak de volle bandbreedte aan mogelijkheden is verkend. Doordat de aanpak navolgbaar was ontstond vertrouwen.

I

PROJECTOVERDRACHT ¹⁴

Bij de overgang naar een nieuwe fase verschuift vaak ook de verantwoordelijkheid. De reflex is om vooral het besluit of product over te dragen, terwijl bedoeling, afwegingen en ontwerpprincipes uit beeld raken.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Ontwerp de overdracht als onderdeel van het project. Leg vast wat moet blijven staan, wat mag meebewegen, wie de bedoeling bewaakt en welke keuzes opnieuw aandacht vragen in de volgende fase.

A

Voor het Stadswateringpark was de overgang naar een volgende ontwerpfase een belangrijk moment, omdat ook de projectleiding en verantwoordelijkheid verschoven. Daarbij bleek dat niet alleen het ontwerp, maar ook de projecthistorie, afwegingen en onderliggende rationale zorgvuldig moesten worden overgedragen.

J

NIEUWSGIERIGHEID

Planning, risico en procedure kunnen gaan domineren boven plek, gebruik en betekenis. De reflex is dan om vanuit de projectlogica naar buiten te communiceren, in plaats van vanuit de leefwereld naar binnen te ontwerpen. De Hoeder cultiveert een open en onderzoekende houding. Niet de standaardoplossing

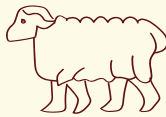
staat centraal, maar het gezamenlijk verkennen van de juiste vraag.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Luister voordat je uitlegt. Begin bij de ervaringen van bewoners, hun taal, waarden en de manier waarop ze plekken gebruiken. Door je naïviteit te cultiveren ontstaat diep begrip.

V Bij Onderschat kreeg de aanpak pas vaart toen zij aansloot op de taal en routines van jongeren en jeugdwerkers. Serious games hielpen om hun leefwereld beter te begrijpen.

K TEMPORISEREN EN BESCHERMEN

Bestuurlijke of organisatorische druk wordt vaak opgevangen door het projectteam. De reflex is om door te duwen, ook wanneer vertraging nodig is om kwaliteit, draagvlak of richting te behouden.



VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Organiseer bewust momenten van interactie én van terugtrekking en reflectie. Bepaal welke besluiten wanneer nodig zijn, welke bescherming het team nodig heeft en wanneer temporiseren juist ruimte schept voor voortgang.

V Bij Onderschat kreeg het project tijdelijk bescherming en tijd, zodat eerst een werkende aanpak kon ontstaan voordat het groter werd gemaakt.

L

KOPPELEN ^{11 14}

Als het plan niet goed is ingebed in bestaand

beleid bestaat het risico dat het blijft hangen in de experimentfase en geen navolging krijgt.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Koppel het plan aan bestaand beleid, instrumentarium, leidraden of besluitvorming om de kans op doorwerking te vergroten²⁶.

A Bij het Stadsweteringpark werd de overdracht gekoppeld aan het inrichtingsinstrumentarium van de gemeente. De leidraden sloten in taal bij elkaar aan, waardoor het ontwerp herkenbaar en bruikbaar werd voor de mensen die verantwoorde-lijk zijn voor het beheer.

M

COLLECTIEF GEHEUGEN ^{14 15}

Bij overdracht, evaluatie of een nieuw bestuur verdwijnen oorspronkelijke bedoelingen, afwegingen en ontwerpprincipes gemakkelijk uit beeld. De reflex is om alleen het besluit of eindproduct te bewaren, terwijl juist het verhaal erachter nodig is om verder te kunnen.

VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN — Maak de opbrengst tastbaar en overdraagbaar. Leg niet alleen vast wat is besloten, maar ook waarom, welke dilemma's zijn gewogen, welke ontwerpprincipes leidend zijn en wat in een volgende fase bescherming vraagt.

W De BOVI was vastgelegd door het vorige bestuur. Om te zorgen dat het nieuwe bestuur deze ook omarmd werden de contouren vastgelegd in een oplegger, ondersteund met een leporello. Zo kon het nieuwe bestuur instappen zonder de bestaande visie te herzien.

13. PONT. (2025). Tool | Innovatie inkopen bij de overheid.
14. PONT. (2026). Essay | Borgen.
15. PONT. (2026). Essay | Duiden van Waarde.
16. PONT. (2026). Tool | Frictie Fitness.
17. PONT. (z.j.). Tool | Ontwerpruimte in kaart werkbladen.
18. Potjer, S. (2025). De polder is dood, leve de polder!
19. Rijkswaterstaat. (z.j.). Escaleren vanuit projecten.
20. Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a General Theory of Planning.
21. Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the New Landscapes of Design.
22. Star, S. L., & Griesemer, J. R. (1989). Institutional Ecology, "Translations" and Boundary Objects.
23. Thompson, D. F. (1980). Moral Responsibility of Public Officials: The Problem of Many Hands.
24. Trancity, Van Eesteren Museum, College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs, MUST. (2026). De Rechtvaardige stad: De tentoonstelling.
25. Van den Berg, M., & Groen, N. (2025). Je bent niet de baas, maar je moet er wel iets mee.
26. Vermaak, H. (2025). De Logica van de Lappendeken.
27. Werk aan Uitvoering. (2020). Handelingsperspectieven en samenvatting analyse.
28. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2025). Deskundige overheid.

4 Tenslotte: Wat neem je mee naar je eigen praktijk?

Kijk nog eens naar de jasjes en manieren op de voorkant. Wat herken je in je eigen praktijk? Waar zit energie? Waar schuurt het? En waar blijft verantwoordelijkheid misschien hangen tussen mensen, afdelingen, opdrachten of belangen?

Gebruik de reflectievragen hieronder om scherper naar je eigen situatie te kijken. Misschien staat het project nog aan het begin en moet de opdracht scherper worden geformuleerd. Misschien is juist de overdracht naar een volgende fase spannend. Of misschien wordt er te snel doorgeduwd, terwijl eerst een ander gesprek nodig is.

Kies één punt dat je niet wilt laten liggen. Dat hoeft niet groot te zijn. Soms begint het met een vraag stellen, een verantwoordelijkheid expliciet maken, iemand uitnodigen die nog ontbreekt of benoemen dat een keuze nog niet goed genoeg is doordacht. Zo wordt verantwoordelijkheid iets wat je niet alleen achteraf aanwijst, maar onderweg organiseert.

CASES ONDERZOEK

Voor dit onderzoek bestudeerden we vier praktijkcases. We bedanken alle betrokkenen die hun ervaringen en inzichten met ons hebben gedeeld:

- A** Stadsweteringpark, Gemeente Almere
Gemeente Almere ontwikkelt samen met centrum-partners het 3,5 km lange Stadsweteringpark rond het centrum langs bestaande stadsweteringen. Het park verbindt de stad met omliggende groene gebieden en versterkt de leefkwaliteit.
- W** BOVI2050, Waterschap Vallei en Veluwe
De Blauwe Omgevingsvisie is de langetermijnvisie van het waterschap op een toekomstbestendige leefomgeving. Water en bodem vormen de basis voor ruimtelijke ontwikkeling en worden gekoppeld aan opgaven zoals klimaatadaptatie, energie-transitie, circulariteit en gezondheid.

WAT DOET PONT?

PONT versterkt de samenwerking tussen de overheid en ontwerpers. Het is een programma van het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, uitgevoerd door Dutch Design Foundation.

www.depubliekeontwerppraktijk.nl

Vragen om op te reflecteren:

- Welke verantwoordelijkheid is in mijn project goed ingevuld?
- Welke verantwoordelijkheid ontbreekt, of wordt vooral formeel opgepakt?
- Waar is verantwoordelijkheid wel gevoeld, maar niet uitgesproken?
- Waar wordt iets door iedereen belangrijk gevonden, maar door niemand echt opgepakt?
- Welk moment komt eraan en vraagt aandacht?
- Waar vallen we terug in oud gedrag, zoals versnellen, dichtregelen, doorschuiven of versmallen?
- Welke waarde raakt makkelijk uit beeld?
- Wie zou eigenlijk eerder aan tafel moeten zitten?
- Waar is tegenspraak nodig om het project beter te maken?
- Welke afspraak, overdracht of keuze vraagt meer zorg?
- Wat kan ik zelf al in beweging zetten?

T Netuitbreiding Maasbracht-Eindhoven, TenneT
TenneT realiseert een nieuwe 380 kV-verbinding om de groeiende elektriciteitsvraag en energie-transitie te ondersteunen. De uitbreiding wordt gekoppeld aan maatschappelijke en ruimtelijke opgaven om zowel het energiesysteem als de leefomgeving te versterken.

V ONDERSCHAT, We Are Social Rebels
ONDERSCHAT is een participatief ontwerp-project dat bewustwording en weerbaarheid tegen ondermijnende criminaliteit vergroot. Inwoners, jongeren, gemeenten en professionals ontwikkelden interventies die gesprekken over veiligheid stimuleren en handelingsperspectief bieden.

Colofon

De gids is ontwikkeld door De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) in samenwerking met MUST en Studio Berg.

Eindredactie: Johanneke Minnema en Marieke l'Ortye



LITERATUURLIJST

Meer weten over een rol of handeling? Naar deze bronnen verwijzen we direct of indirect in de tekst:

1. Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative Governance in Theory and Practice.
2. Bovens, M. (2007). Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework.
3. Burdett, C. (2021). Workshop Tactics, Volume I. Pip Decks.
4. College van Rijksbouwmeester en Rijksadviseurs. (2016). Help! Een Q-team!
5. Edmondson, A. C. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams.
6. Eyewonder Productions. (2026). Documentaire serie Nederland van Binnen.
7. Frankowski, A., Van de Vijver, T., & Van Delden, M. (2025). Ontwerper ontmoet publieke zaak. NSOB/PONT.
8. Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2022). Spelregels van het Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT).
9. PIANOo. (2021). Handreiking Bouwteams.
10. PONT. (2025). Beschouwing | Samen Verantwoordelijk.
11. PONT. (2025). Essay | Samenwerken tussen ontwerp- en overheidsprofessionals.
12. PONT. (2025). Essay | Starten met een ontwerpende aanpak in een publieke context.

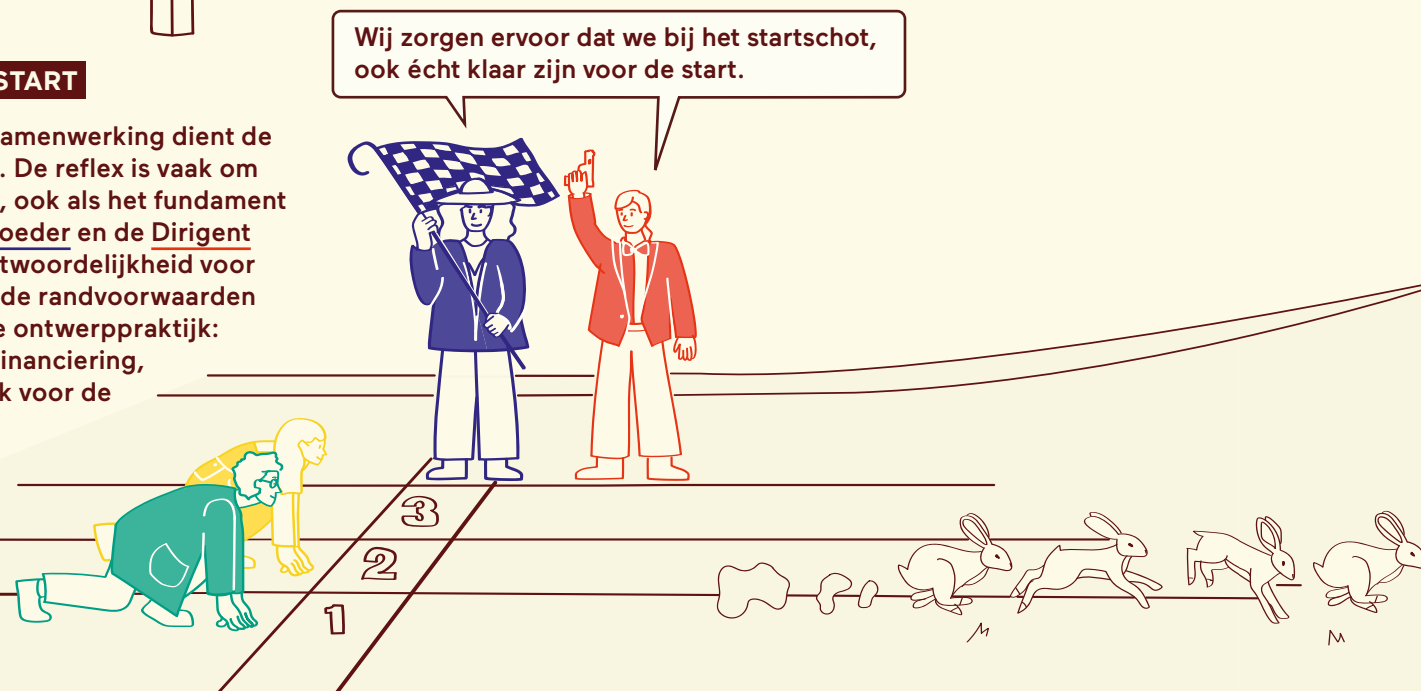
MANIEREN OM TE KATALYSEREN

Dertien manieren om op katalyserende momenten verantwoordelijkheid te nemen in publieke ontwerppraktijken



B GOEDE PROJECTSTART

Bij aanvang van de samenwerking dient de basis op orde te zijn. De reflex is vaak om toch maar te starten, ook als het fundament nog niet klopt. De Hoeder en de Dirigent dragen samen verantwoordelijkheid voor het organiseren van de randvoorwaarden voor een succesvolle ontwerppraktijk: denk aan mandaat, financiering, borging en draagvlak voor de aanpak.



De Hoeder maakt en bewaakt ruimte om te leren. Integrator organiseert waardevolle experimenten, zodat er stap voor stap ontdekt wordt wat werkt in de praktijk.

D TEGENSPRAAK

Een klein kernteam dat het goed met elkaar kan vinden is van grote waarde. De Dirigent is in staat de kwaliteiten van de individuen in te schatten en organiseert een veilige ruimte voor constructieve frictie.



E KWETSBARE WAARDEN

De Hoeder beschermt kwetsbare waarden en het geluid van actoren die geen (luide) stem hebben in het besluitvormingsproces zoals de natuur, toekomstige generaties of minderheden. Deze waarden zijn de sleutel van het project.

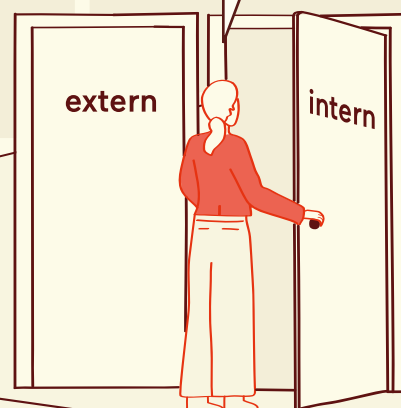




F

VERBINDEN MET HET VELD

De Dirigent en de Expert zorgen voor verbinding met andere initiatieven en organisaties die aan een vergelijkbare opgave werken. Door lessen uit te wisselen met professionals die vanuit een andere context of aanpak aan hetzelfde thema werken, benut je elkaars kennis en kan je, waar relevant, ook uitkomsten met elkaar verbinden.



Ik weet waar de kracht van ons team begint en eindigt.

G

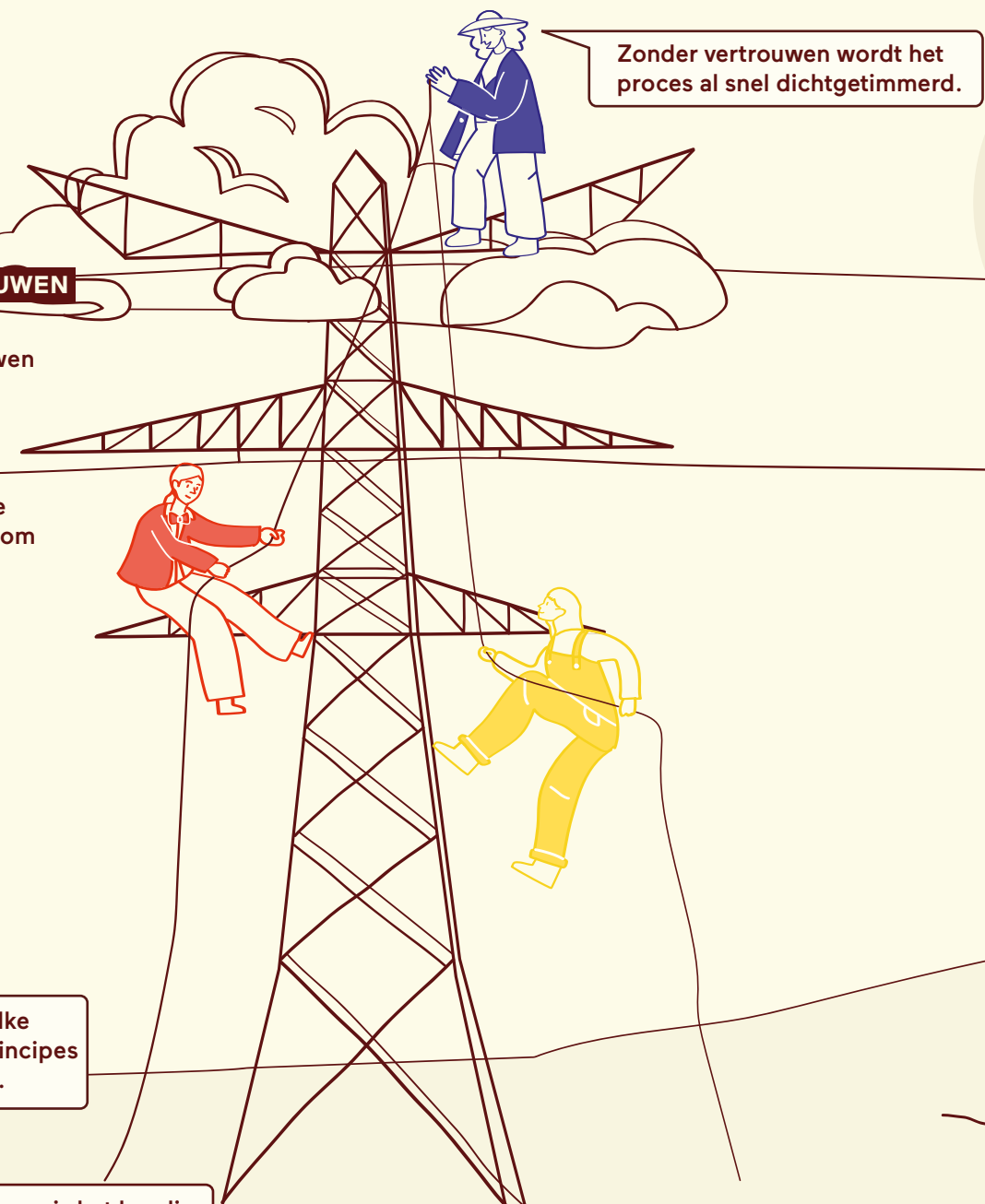
BLIK VAN BINNEN OF BUITEN

De Dirigent verbreedt het perspectief van het project. Dat kan bijvoorbeeld door bewust te kiezen voor het aantrekken van externe expertise, door het gunnen van een (deel)opdracht aan een extern ontwerpbureau. Of door tijdelijke hulp in te schakelen van interne experts.

H

HOUDING VAN VERTROUWEN

De Dirigent maakt bespreekbaar wat vertrouwen voor het team en voor alle samenwerkingspartners betekent. Wat hebben jullie nodig om elkaar te vertrouwen? Zo voorkom je onzekerheid en de neiging om elkaar te controleren.



Ik wil graag meegeven welke afwegingen en ontwerpprincipes achter het ontwerp liggen.

Bij toekomstige keuzes is het handig om de historie goed te kennen.

Kom, ik ren deze etappe het eerste stukje met je mee.

I

PROJECTOVERDRACHT

De Dirigent is verantwoordelijk voor het organiseren van de overdracht tussen de verschillende projectfasen en daarmee voor de continuïteit. Wie neemt over en wanneer?



J
NIEUWSGIERIGHEID

De Dirigent cultiveert een open en onderzoekende houding waarbij diverse perspectieven worden belicht. Niet de standaardoplossing staat centraal, maar het gezamenlijk verkennen van de juiste vraag en bijpassende oplossingsrichtingen. Dat gezamenlijke denkproces kan op zichzelf verbindend werken.

Hé, vanuit jouw perspectief zie ik weer hele nieuwe oplossingen!

Zo houd ik jullie even uit de wind.

K
TEMPORISEREN EN BESCHERMEN

De Hoeder schermt het project af wanneer de druk van buiten te groot wordt. De Dirigent organiseert ruimte voor temporisering in het proces: periodes van intensieve interactie worden afgewisseld met momenten van reflectie.

L
KOPPELEN

De Dirigent koppelt het project aan bestaand beleid om de kans op impact te vergroten. Bijvoorbeeld door het te verbinden aan bestaande plannen, instrumenten, leidraden of beleidskaders die al bestuurlijk of organisatorisch vastgesteld zijn.

Als we een project niet koppelen, behoudt het een experimentele status.

M
COLLECTIEF GEHEUGEN

Creëer een rimpeleffect. Sluit een projectfase af met een aantrekkelijk en tastbaar eindproduct. Iets dat je bijvoorbeeld kan vastpakken of waar je omheen kan lopen. Hierdoor blijft het resultaat beter in het collectieve geheugen hangen.

Niet alleen het besluit, ook de bedoeling moet worden overgedragen.

Mij vergeet je niet snel!