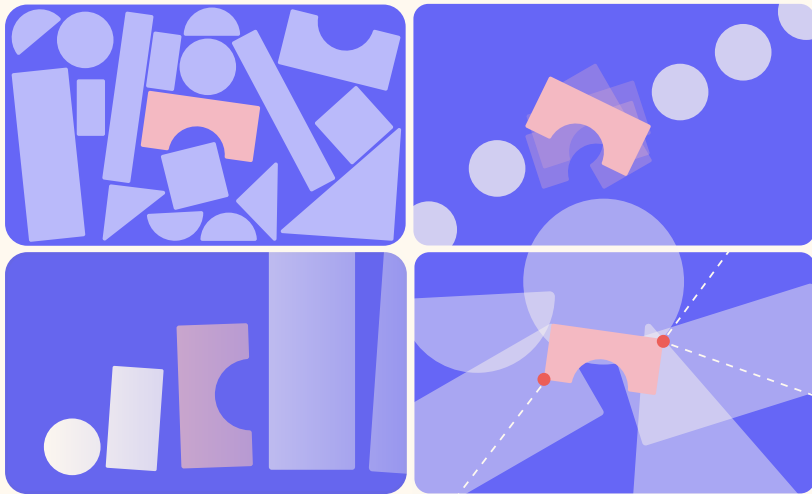


Past een ontwerpende aanpak bij mijn opgave?

Een handreiking om te verkennen of een ontwerpende aanpak passend is voor jouw opgave, en tot een scherpe ontwerpvraag te komen.



Herken je dit: er is al van alles geprobeerd, maar de opgave waaraan je werkt blijkt hardnekkig? Of merk je dat de gebruikelijke aanpak van een plan maken en de regels toepassen gewoon niet werkt?

Misschien liggen de belangen ver uit elkaar, botst je opgave met bestaande systemen, of weet je simpelweg niet goed hoe je verder moet.

Dan is de kans groot dat een ontwerpende aanpak je verder helpt. Het is geen wondermiddel, maar wel een andere manier van werken: je begint niet vanuit het systeem, maar vanuit de mensen om wie het gaat. Door anders naar het vraagstuk te kijken en ideeën uit te proberen, ontdek je vaak oplossingen die je van tevoren niet had bedacht.

Benieuwd of dit ook voor jouw opgave kan werken? Gebruik deze handreiking om te verkennen wanneer een ontwerpende aanpak waardevol is, en hoe je tot een ontwerpvraag komt voor je opgave.

Wanneer is een ontwerpende aanpak geschikt?

Een ontwerpende aanpak is geen methode voor één type vraagstuk: de aanpak kan op verschillende momenten en manieren waardevol zijn. Of je nu vastloopt in een lopend project of nog aan het begin staat. Kijk of je jouw situatie herkent in een van de onderstaande vijf.

1. De opgave zit vast



Hoe je organisatie met een vraagstuk omgaat werkt niet meer, of pakt het vraagstuk slechts voor een deel aan. Je krijgt dezelfde onderzoeksresultaten terug, of ziet te weinig positieve ontwikkeling. Je hebt het gevoel dat er iets anders nodig is, maar je weet nog niet wat.

Vragen die hierbij passen:

- Werkt de huidige aanpak voor jouw gevoel niet meer?
- Weerhouden systemische grenzen je ervan om echt impact te maken?

- Zit je organisatie in een vastgeroest patroon om de opgave aan te pakken?
- Zijn er partijen met verschillende of tegenstrijdige belangen die vooruitgang blokkeren?

Voorbeeld

Een gemeente wil dakloosheid terugdringen, maar de bestaande opvang en begeleiding bereiken de mensen die de hulp het hardste nodig hebben niet. De werkwijze lijkt niet aan te sluiten, maar landelijk beleid en gebrek aan draagvlak weerhoudt de gemeente ervan om een andere weg in te slaan. Een ontwerpende aanpak helpt om eerst goed te begrijpen wat er écht speelt, om de nodige stappen vooruit te kunnen zetten.

2. Je wil toekomstbestendig werken



Je opgave gaat niet over een probleem dat alleen nu speelt, maar ook over hoe het er over vijf of tien jaar uit moet zien. Je beseft dat er ontwikkelingen zijn naar de toekomst toe, waar je rekening mee moet houden.

Je zoekt een manier om samen met betrokkenen richting te geven aan de toekomstige situatie, op een manier die gedragen wordt en aansluit bij de mensen die ermee te maken krijgen – dus ook toekomstige generaties.

Vragen die hierbij passen:

- Zijn er allerlei factoren van invloed op de opgave, die in de toekomst kunnen veranderen?
- Zijn er meerdere toekomstscenario's denkbaar, en wil je die samen verkennen?
- Wil je een visie of richting ontwikkelen die gedragen wordt door verschillende betrokken partijen?
- Is het belangrijk dat burgers, professionals of andere betrokkenen een actieve rol spelen in het vormgeven van die toekomst?

Voorbeeld

Een ministerie wil een langetermijnvisie ontwikkelen op de arbeidsmarkt voor jongeren. In plaats van dit intern te bedenken, worden jongeren zelf, werkgevers en onderwijsinstellingen, maar ook relevante onderzoekers en experts in de arbeidsmarkt actief betrokken bij het verkennen van wat werkt en wat nodig is.

3. Je hebt een verbetervraagstuk



Niet elke ontwerp vraag is groot of complex. Soms loopt iets gewoon niet lekker en heb je een concrete verbetervraag: duidelijkere communicatie, een helpend proces of een betere dienstverlening. Je wilt dat het écht werkt in de praktijk.

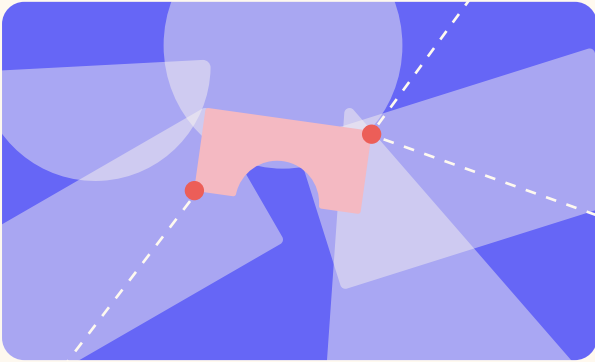
Vragen die hierbij passen:

- Wil je beter begrijpen hoe een specifieke doelgroep iets ervaart of gebruikt?
- Wil je een dienst, product of aanpak ontwikkelen die écht werkt in de praktijk?
- Weet je duidelijk wát je wilt verbeteren, maar is er nog ruimte om te bepalen hóé dat gebeurt?

Voorbeeld

Een uitvoeringsorganisatie wil een digitaal portaal verbeteren. Voordat er iets verandert, wordt eerst onderzocht hoe burgers het nu gebruiken en waar ze tegenaan lopen. De inzichten uit dat onderzoek vormen de basis voor aanpassingen.

4. Je werkt aan een complexe opgave



Veel maatschappelijke vraagstukken zijn complex: ze raken aan verschillende belangen, beleidsterreinen, organisaties en mensen tegelijk. Zulke opgaven veranderen voortdurend en worden beïnvloed door allerlei factoren die je niet allemaal in de hand hebt. Kortom: impact maken op een complexe opgave is lastig.

Juist hier kan een ontwerpende aanpak helpen. Ontwerpers werken niet in één keer aan de oplossing, maar stap voor stap aan verandering. Door de opgave te onderzoeken, nieuwe oplossingsrichtingen te bedenken en die te testen in de praktijk, ontdek je wat werkt en wat bijsturing vraagt. Zo krijg je stapsgewijs meer grip op de complexiteit.

Vragen die hierbij passen:

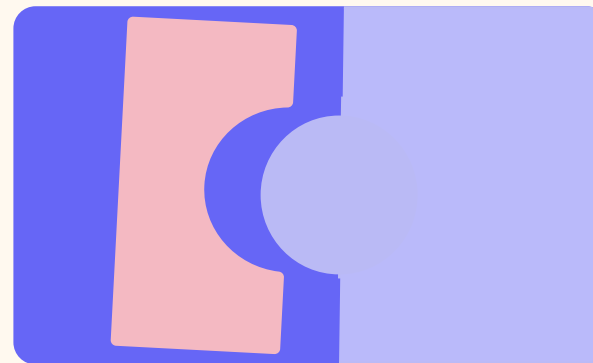
- Spelen er conflicterende belangen die lastig te verenigen zijn in een concrete aanpak?
- Wil je meer leren over een complexe opgave zodat je gericht kunt interveniëren?
- Kan je moeilijk grip krijgen op een opgave in haar geheel, niet alleen op een stukje?

- Wil je beter leren inspelen op een opgave die vanuit allerlei verschillende partijen wordt beïnvloed?
- Wil je klein beginnen en opschalen in het proces?

Voorbeeld

Een uitvoeringsorganisatie werkt samen met een gemeente aan een vraagstuk rondom krimpende personeelscapaciteit in de zorg. De organisatie beseft dat dit vraagstuk te maken heeft met een krimpende bevolking, vergrijzing, opleidingsaanbod en sociale transitie, maar kan niet op al deze facetten invloed uitoefenen. Ze zoeken stapsgewijs de verbinding met diverse partijen en met de gemeente om de opgave beter te doorgronden.

5. Je wil beter aansluiten bij de leefwereld van mensen



Of de gewenste uitkomst nu gaat om menselijke dienstverlening, gedragen beleid, gedragsverandering, voorzieningen die werken of inclusieve participatie, het gaat uiteindelijk om het aansluiten

bij de leefwereld van mensen. Om op iedere bestuurlijke laag van de overheid goed in verbinding te staan met degene voor wie je het doet, kan een ontwerpende aanpak helpen.

Vragen die hierbij passen:

- Hoe begrijp ik beter de belangen van burgers, de natuur en de samenleving als geheel?
- Hoe ontwikkel ik oplossingen die echt passen bij de doelgroep?
- Hoe betrek ik de doelgroep effectief bij het ontwikkelen van dienstverlening, gedragen beleid of voorzieningen?
- Bereik je de mensen voor wie je het doet niet, of niet goed?

Voorbeeld

Een overheid werkt aan nieuw beleid voor gelijkwaardigheid op de werkvloer. Om te verkennen waar de ongelijkheid speelt en hoe er effectief beleid kan worden ontwikkeld om gelijkheid te bevorderen, worden door heel Nederland gesprekken gevoerd met werkenden in verschillende functies bij uiteenlopende organisaties. Interventies worden gaandeweg getoetst met deze betrokkenen.

Van opgave naar ontwerpvraag

Past een ontwerpende aanpak bij jouw opgave en wil je aan de slag? Juist door aan de start de ontwerper te betrekken, kan je samen het vraagstuk scherp krijgen en de belangen, behoeftes en kaders in beeld brengen. Zo kom je stap voor stap tot een ontwerpvraag die de lading dekt.

Onderstaande structuur kan helpen om je opgave te vertalen naar een concrete ontwerpvraag. Het is geen verplichting, maar een hulpmiddel.

Hoe kunnen we voor [doelgroep]
[gewenste effect] bereiken, gegeven
[achterliggend doel of grootste uitdaging]?

Kenmerken van een goede ontwerpvraag

- **Gericht op de opgave, niet op een oplossing.**
Er zit nog geen vorm in verwerkt: de vraag beschrijft wat er moet veranderen, niet hoe.
- **Open genoeg om te verkennen.**
Er is ruimte om het vraagstuk te onderzoeken en de belangen van betrokkenen te bevragen, in plaats van dat ongetoetste aannames leidend zijn.

- **Maatschappelijk, niet organisatorisch.**
De vraag vertrekt vanuit een maatschappelijk doel, niet vanuit een organisatiedoelstelling.
- **Mensgericht.**
Leidend in het proces is de betekenis voor mensen en de samenleving als geheel, niet vanuit technologisch of politiek opportunisme.
- **Toekomstgericht.**
De vraag maakt ruimte om toekomsten te bevragen en te conceptualiseren, in plaats van alleen een probleem van nu te analyseren.

Voorbeelden van een ontwerpvraag

Om gevoel te krijgen voor hoe bovenstaande kenmerken de vraag zouden beïnvloeden – en welke afwegingen je hierin kan maken, nemen je mee langs een aantal voorbeelden.

dus van	naar	waarom?
Hoe kunnen we de wachtlijsten in de jeugdzorg wegwerken?	Hoe kunnen we ervoor zorgen dat ieder kind kan opgroeien met de steun die het nodig heeft?	Vertrekt vanuit het maatschappelijk doel (kansrijk opgroeien) in plaats van een organisatorisch knelpunt (wachtlijsten).
Hoe krijgen we meer mensen op de fiets in plaats van de auto?	Hoe willen we ons in de toekomst vrij en prettig kunnen verplaatsen in onze stad?	Er zit nog geen vorm/oplossing in verwerkt (fiets), de vraag laat open welke oplossingsrichtingen er zijn.

dus van	naar	waarom?
Hoe verminderen we de instroom in de daklozenopvang?	Hoe zorgen we ervoor dat iedereen een plek heeft om te slapen?	Maatschappelijk doel (een slaapplek hebben) in plaats van het beheersbaar maken van een organisatorisch probleem (instroom).
Hoe kunnen we het lerarentekort in het onderwijs oplossen?	Hoe zorgen we ervoor dat elk kind het onderwijs krijgt dat bij hen past?	Vertrekt vanuit de behoefte van het kind (mensgericht), niet vanuit een probleem van de organisatie (personeelstekort).
Hoe kunnen we de arbeidskrachte in de zorg terugdringen?	Hoe willen we als samenleving in de toekomst voor elkaar zorgen (gegeven toekomstige ontwikkelingen), en hoe komen we daar?	Vertrekt vanuit een maatschappelijk doel (zorg voor elkaar) in plaats van een organisatorisch probleem (personeelstekort). Blijft open genoeg om het vraagstuk en de belangen van betrokkenen te bevragen.
Wat kunnen we doen aan schermverslaving onder jongeren?	Wat betekent betekenisvol opgroeien anno 2030?	Gaat over de behoefte van jongeren zelf (mensgericht) en de toekomst, niet over het bestrijden van een symptoom in het hier en nu.

Meer over een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven?

Een ontwerpende aanpak: uitleg en voorbeelden

Dit document legt je uit wat een ontwerpende aanpak precies is, en geeft 13 voorbeelden van succesvolle ontwerpprocessen en -uitkomsten in de overheid.

Lees *Een ontwerpende aanpak: uitleg en voorbeelden*

Innovatie inkopen bij de overheid

Hoe koop je een ontwerpende aanpak of ontwerpproces effectief in binnen de overheid? Deze gids helpt je aan de strategie die past bij jouw opgave.

Lees *Innovatie inkopen bij de overheid*

De Publieke Ontwerppraktijk (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.

Lees meer over onze kennis, tools en bijeenkomsten via depubliekeontwerppraktijk.nl

Colofon

Deze handreiking is ontwikkeld door De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) in samenwerking met het Netwerk Ontwerpende Ambtenaren.

Tekst en redactie: Annick Mooij