

VAN BINNENUIT

HANDBOEK ONTWERPKRACHT VOOR NIET-ONTWERPENDE AMBTENAREN

SUZANNE VAN DER ZAAN

INHOUDSOPGAVE

Waarom dit boek?
Over dit boek

Ontwerpkracht: een introductie

- # 01 - Waarom ontwerpkracht?
- # 02 - Mythe(s) ontkracht

Ontwerpkracht: in de praktijk

- # 03 - Ontwerpkracht @ Gemeente Eindhoven
- # 04 - In beeld: voorbeelden uit tien jaar praktijk

Ontwerpkracht: hoe (zelf) toepassen?

- # 05 - Ontwerpde aanpak: wanneer wel óf juist niet?
- # 06 - Geschikt...én dan?
- # 07 - Aan de slag!
- # 08 - Zelf doen
- # 09 - Afhechten

Tot slot...

- # 10 - Tot slot...

Index
Colofon

WAAROM DIT BOEK?

Begin maart 2020 liep ik de toren van het stadhuis in voor mijn eerste werkdag als strategisch design consultant van de gemeente Eindhoven. Nog geen week later gingen we met heel Nederland in de eerste corona lockdown, en was de manier waarop wij samenleven en met elkaar omgaan in één keer volledig veranderd. De bestaande systemen en structuren van ons ‘normale’ dagelijks leven konden en mochten opeens niet meer, waardoor we op zoek moesten én gingen naar andere oplossingen en structuren om de ons bekende wereld zo goed mogelijk door te laten draaien.

En, hoewel corona uiteraard voor heel veel mensen hele verdrietige dingen gebracht heeft, heeft deze crisis óók laten zien dat onze samenleving veerkrachtig, flexibel en heel inventief kan zijn als onze vaste systemen en patronen ineens (noodgedwongen) anders zijn.

In een tijd waarin vraagstukken steeds ingewikkelder en groter lijken te worden, oude oplossingen en bestaande systemen niet altijd meer passend zijn, zullen we op zoek moeten naar andere oplossingen en manieren om met die grote vragen om te gaan. Die veerkracht, flexibiliteit en inventiviteit uit de coronatijd bewijzen dat onze samenleving klaar is voor andere aanpakken en vernieuwende oplossingen.

Vanuit mijn rol als ontwerper bij de gemeente Eindhoven zet ik mij dagelijks in om vanuit een ontwerpperspectief aan die veranderingen bij te dragen: door ze mede vorm te geven, te bevragen, te ontrafelen, te verbeelden én te verbinden; zowel op inhoud, als op de mensen die zo’n verandering raakt.

Dit maakt mij door mijn rol zowel een ontwerper áls een ambtenaar: een combinatie die misschien op het eerste gezicht (nog) niet zo voor de hand ligt, maar waar binnen de gemeente Eindhoven al jaren de toegevoegde waarde van wordt gezien.

In 2025 was het tien jaar geleden dat de eerste interne ontwerper **VAN BINNENUIT** de gemeente Eindhoven van start ging. Vanaf dat eerste moment is de inzet op ontwerpkracht door de organisatie eigenlijk alleen maar gegroeid: dé perfecte aanleiding dus om resultaten, ervaringen en leerpunten uit de afgelopen tien jaar te bundelen in deze uitgave.

Ik heb er bewust voor gekozen om dit in de vorm van een handboek te doen, zodat jij – als lezer – handvatten krijgt om ook jouw eigen vraagstukken vanuit een ander perspectief te belichten.

Niet met het doel (zeker niet zelfs!) om van iedere ambtenaar een ontwerper te maken, wél om meer inzicht te geven in wat een ontwerpende aanpak voor jouw eigen vraagstuk kan doen!

Ik wens je veel leesplezier en inspiratie,

Suzanne van der Zaan

OVER DIT BOEK

In dit boek kun je lezen hoe ontwerpkracht binnen de gemeente Eindhoven wordt ingezet. Hiervoor zijn de ervaringen en leerpunten van de inzet van ontwerpkracht van de afgelopen tien jaar gebundeld. Alle in dit boek beschreven voorbeelden komen dan ook rechtstreeks uit onze eigen ontwerppraktijk. Dit geldt ook voor de gedeelde inzichten.

Ik heb er hierbij heel bewust voor gekozen om je deelgenoot te maken van onze eigen 'pure' ervaringen, direct uit het veld. Het kan dan ook goed zijn dat onze conclusies afwijken van grotere wetenschappelijke studies of algemene literatuur over de inzet van ontwerpkracht binnen een (generieke) overheidsomgeving.

Dit boek is geschreven met **TWEE DOELEN** en opgedeeld in vier **segmenten**.

Het **eerste segment** neemt je mee in de definitie en basisgedachte(s) achter ontwerpkracht.

Na deze introductie geeft het **tweede segment** van dit boek je een inkijkje in hoe de gemeente Eindhoven ontwerpkracht inzet voor haar vraagstukken. Dit gedeelte is dan ook bedoeld als **NASLAGWERK** vol voorbeelden uit het afgelopen decennium.

Tegelijkertijd is dit boek óók bedoeld als **PRAKTISCH HANDBOEK** dat jij – als niet

ontwerpde ambtenaar – kunt gebruiken om jouw eigen vraagstukken vanuit een meer ontwerpend perspectief te leren belichten.

In het **derde segment** tref je dan ook gerichte handvatten die je – steeds opnieuw – kunt gebruiken om voor jouw eigen vraagstuk af te pellen óf ontwerpkracht van toegevoegde waarde zou kunnen zijn. Ook vind je hier praktische tips hoe je hier vervolgens verder mee aan de slag kunt gaan.

Hoewel je het misschien wel gehoopt had, leidt dit boek je niet op tot ontwerper. Overigens niet onlogisch als je je bedenkt dat een ontwerpopleiding – net als de meeste andere opleidingen – toch écht een aantal jaren duurt.

In het **laatste segment** van dit boek tref je nog een aantal afsluitende tips van de auteur. Tevens tref je hier een index die je kan helpen om snel voorbeelden, passend bij jouw opgave, te kunnen vinden.

In principe kun je de verschillende **segmenten** van dit boek los van elkaar en door elkaar lezen. Wél is het zo dat in latere hoofdstukken regelmatig terugverwezen wordt naar eerdere theorie.



WAAROM ONTWERPKRACHT?

Bij de meeste mensen spreekt de term ontwerpkracht direct tot de verbeelding. Grote kans dat ook jij nu denkt aan mooi vormgegeven meubels en producten, een strak logo of indrukwekkende gebouwen of bruggen. Logisch, want bij al deze voorbeelden heeft ontwerpkracht ongetwijfeld een rol gespeeld om tot het eindresultaat te komen.

Niet gek dus als je denkt ontwerpkracht te kunnen herkennen aan het resultaat. Toch gaat ontwerpkracht niet over het eindresultaat, maar over de mindset en het proces waarmee naar een vraagstuk wordt gekeken. Juist die combinatie bepaalt wat ontwerpkracht écht is. Tijd dus om deze twee elementen verder te verkennen.

ontwerpkracht = mindset + proces

Of je nu een bestaande situatie wilt verbeteren, een toepassing wilt uitbreiden of een geheel nieuwe oplossing zoekt: vrijwel elk traject begint met een duidelijke doelstelling.

In een meer 'traditionele' aanpak wordt een traject vervolgens zo ingericht dat die doelstelling zo snel en efficiënt mogelijk wordt behaald. Een rechtlijnige route van A naar B dus.

De zo gevonden oplossing is vaak een verbeterslag die vrij dicht tegen de al

bestaande situatie aanligt – gebaseerd op bekende kaders en praktijkervaring. In veel gevallen werkt dat prima.

Er zijn echter ook vraagstukken die vragen om een andere benadering. Ze hebben er baat bij als de oplossing in een minder gangbare hoek wordt gezocht en als bestaande oplossingskaders bewust worden opgerekt. In dat geval is er een andere manier van kijken naar en omgaan met het vraagstuk nodig.

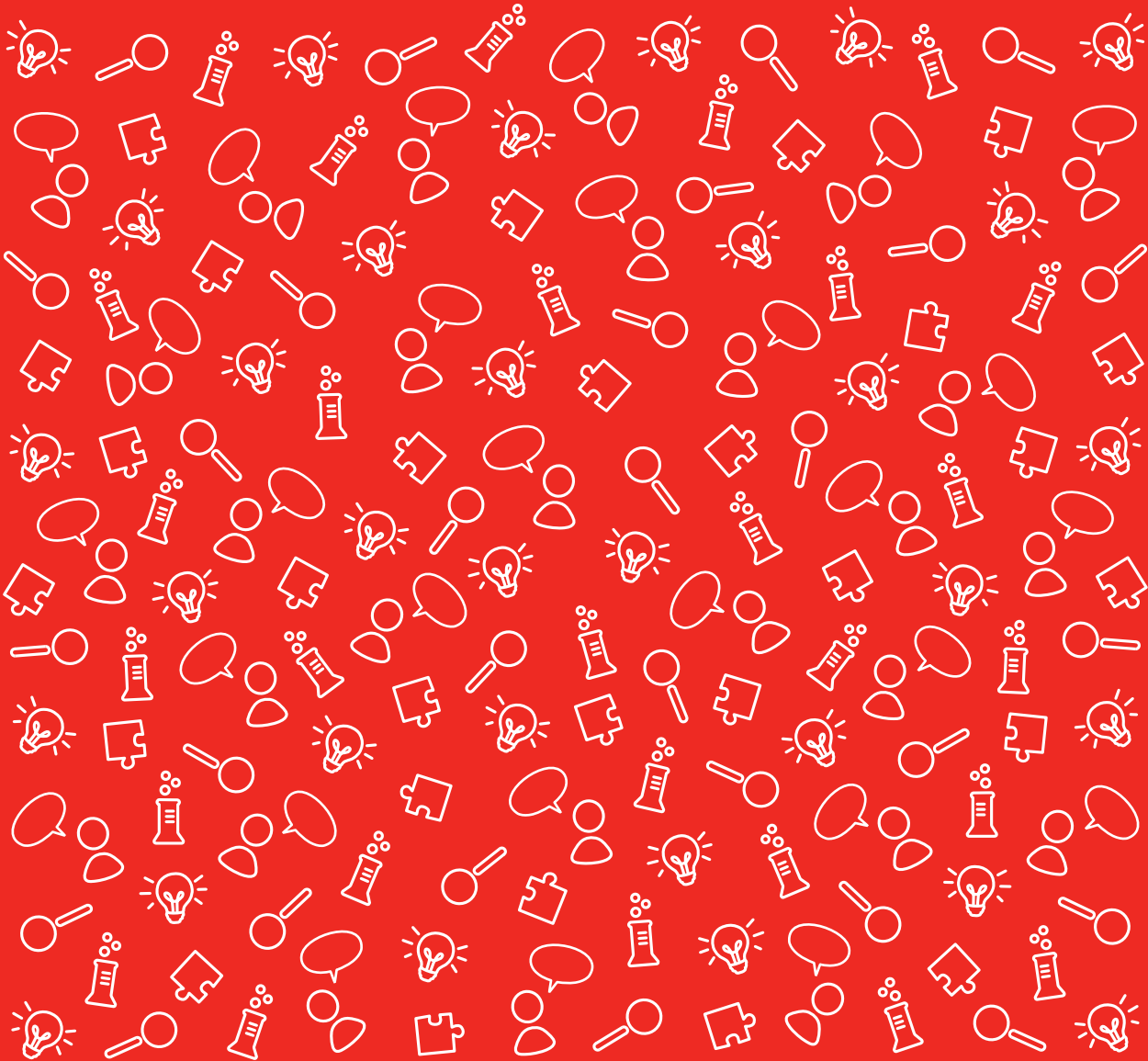
Dit begint met het stellen van andere vragen en het loslaten van bestaande kaders; niet langer heel gericht toewerken van A naar B dus, maar naar het bewust afpellen van de vraag en daarmee openbreken van de oplossingsruimte. Vaak hoort daar ook het accepteren bij dat het eindresultaat misschien niet B, maar juist E of zelfs X blijkt te zijn...

Deze andere manier van werken brengt automatisch onzekerheid met zich mee. Je weet immers niet waar je aan het einde van je traject precies gaat uitkomen. Dit vraagt van je dat je open blijft staan voor nieuwe ideeën, verrassende koppelkansen en onverwachte verbindingen.

Die voortdurende open blik – ook als je nog niet weet waar het heen gaat – wordt in de literatuur de *ontwerpende mindset* genoemd.

ONTWERPKRACHT

in de praktijk





IN BEELD: VOORBEELDEN UIT TIEN JAAR PRAKTIJK

In dit hoofdstuk kun je je verdiepen in concrete voorbeelden en inzichten uit de Eindhovense praktijk. Ze geven een inkijkje in verschillende trajecten waar wij binnen de gemeente Eindhoven – in het afgelopen decennium – ontwerpkracht op hebben ingezet.

Deze voorbeelden zijn bedoeld om je een beter beeld te geven van de diverse manieren waarop ontwerpkracht – vaak zeer verschillende – vraagstukken vooruit kan helpen. Niet met het doel om deze voorbeelden voor jouw eigen vraagstuk één-op-één te kopiëren: elk ontwerptraject is immers uniek! Wél om je door deze voorbeelden voor jouw eigen vraagstuk te laten inspireren.

Bij elk traject is apart aangegeven of hier ontwerpkracht **VAN BINNENUIT** of van buitenaf is ingezet.

Ben je heel gericht op zoek naar een specifiek type inzet of thema?

De index op pagina 104 kan helpen om snel te vinden wat je zoekt.

SAMEN MAKEN WE DE WIJK

Hoe goed kennen wij onze wijken en onze inwoners eigenlijk?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden besloten we als experiment actief één van onze wijken in te gaan. We kozen hierbij voor de Tempel. Niet per se omdat we het gevoel hadden dat het hier bergafwaarts ging – op basis van de cijfers scoorde deze wijk juist heel gemiddeld – meer om te checken of we eigenlijk wel écht wisten wat hier speelt.

praten mét inwoners

Eén van de belangrijkste uitgangspunten van een ontwerpde aanpak is dat je de mensen om wie je vraagstuk draait vanaf het allereerste begin écht centraal zet: niet praten óver inwoners dus, maar praten mét inwoners.

Zij weten zelf immers als geen ander hoe het met ze gaat en wat er eventueel nodig is om die situatie te veranderen. Daarom gingen we – samen met collega's vanuit de verschillende gemeentelijke domeinen – bij onze inwoners op bezoek. Letterlijk! We spraken niet alleen mensen op straat, maar belden ook aan. Door echt langs de deuren te gaan raakten we met heel veel verschillende inwoners in gesprek. Daardoor ontdekten we dat er in deze wijk – waar op basis van cijfers alles prima leek – in werkelijkheid een enorme diversiteit aan mensen woonde die langs elkaar heen leefden. Dit had grote impact op de sociale cohesie, sfeer en veiligheidsbeleving in de wijk. Zelfs met gevaar op escalatie(s) in de nabije toekomst...

buurthuiskamer

Waar wij vanuit ons gemeentelijk perspectief dachten dat alles goed

geregeld was, bleek vanuit het perspectief van inwoners dat er veel meer speelde dan we hadden verwacht.

We besloten aan de slag te gaan met alles wat we geleerd hadden en richtten een buurthuiskamer in. Vanuit die plek organiseerden we gezamenlijke projecten voor de wijk, waardoor inwoners actief met elkaar in contact kwamen. Zo leerden zij elkaar – en wij hen – steeds beter kennen en begrijpen.

De buurthuiskamer gaf ons de kans om samen met inwoners te ontdekken wat wel en niet werkte om de sfeer, de onderlinge samenhang en het (gevoel van) veiligheid te verbeteren.

Zoals typisch is voor een ontwerpde aanpak, hebben we tijdens dit experiment onze doelen steeds bijgesteld op basis van wat we onderweg leerden. We volgden daarbij het vaste patroon van onderzoeken, begrijpen, bijstellen en testen (zie hoofdstuk 7), zodat we doelbewust – én samen met de inwoners – naar een passende oplossing konden toewerken. Daardoor eindigde een traject dat begon als een verkenning van hoe goed we de wijk en haar inwoners eigenlijk kenden, uiteindelijk in een traject dat volledig gericht was op het verbeteren van de leefomgeving en het terugbrengen van energie in de wijk.

Dit traject laat niet alleen het iteratieve karakter van een ontwerpde aanpak zien, maar toont ook mooi wat het effect kan zijn als je mensen om wie het gaat écht centraal zet.

ontwerpkraacht VAN BINNENUIT





Weikom in de Tempel

Veel woonplezier voor iedere Tempelier



AAN DE SLAG!

Lijkt jouw vraagstuk geschikt voor de inzet van ontwerpkracht? Heb je inmiddels stap voor stap afgepeld wat jouw traject daarvoor ongeveer nodig heeft? En heb je misschien zelfs al concrete afspraken gemaakt over wie je daarbij gaat helpen? Dan is het nu tijd om je mee te nemen in wat het in de praktijk betekent om daadwerkelijk met een ontwerpende aanpak aan de slag te gaan.

Ook als je op één of meer van deze vragen nog géén 'ja' hebt geantwoord, is het zinvol om verder te lezen.

Dit hoofdstuk geeft je namelijk alvast een beeld van wat je kunt verwachten als je op een later moment besluit om wél met ontwerpkracht te gaan werken.

gericht maatwerk

Door de vele voorbeelden in dit boek – en de theorie die daarbij hoort – is het je inmiddels vast duidelijk geworden dat geen enkel ontwerptraject exact hetzelfde is. Niet voor niets wordt 'gericht maatwerk' vaak genoemd als een van de belangrijkste kenmerken van ontwerpkracht: de specifieke vraag en de context

waarin je werkt bepalen wat het meest behulpzaam is.

Dat betekent echter niet dat ontwerpkracht een willekeurige aanpak is.

Hoewel de uitvoering, vorm en startpunt sterk kunnen verschillen, is in vrijwel alle ontwerptrajecten toch een min of meer vaste structuur te herkennen. Daardoor kunnen we, zónder de details van jouw traject te kennen, toch globaal schetsen wat je ongeveer te wachten staat.

iteratief proces

Voor we je stap voor stap meenemen, is het belangrijk om eerst nog een tweede kenmerk van een ontwerpende aanpak te benoemen: het iteratieve karakter.

Waar meer traditionele procesaanpakken vaak bestaan uit een lineaire reeks unieke stappen, doorloop je tijdens een ontwerptraject juist meerdere keren dezelfde serie stappen, in een vast patroon.

Iteratief dus.

Dat patroon van min of meer vaste stappen kun je ook voor jouw traject verwachten.

Tijd dus om die stappen eens in wat meer detail te bekijken.