

Met een systemische aanpak ontwerpen voor het publieke domein

Reflecties & handvatten

Voorwoord

Wat gebeurt er als je een ontwerpende aanpak toepast binnen een grootschalig programma met meer dan 50 betrokkenen, 7 organisaties en een looptijd van vijf jaar of meer? Binnen het programma Digitale Regie op het Gebruik van de Openbare Ruimte (DRO) gingen wij, de ontwerpers van de vakgroep Ontwerp en UX bij de gemeente Amsterdam, samen met een impactcoach van Shoshin deze uitdaging aan. De begeleiding vond plaats in het kader van het PONT-programma, dat ons een jaar lang de ruimte gaf om de impact van ontwerpers in zo'n complexe context te versterken.

Dit magazine is het resultaat van een bijzondere samenwerking tussen PONT, Shoshin, DRO en de vakgroep Ontwerp & UX van de gemeente Amsterdam. Vanuit verschillende disciplines bundelen we onze expertise rondom één gedeelde vraag: hoe kunnen we de ontwerpende aanpak inzetten bij complexe maatschappelijke opgaven?

In dit magazine nemen we je mee in drie stappen. We starten bij de basis: wat bedoelen we eigenlijk met complexe maatschappelijke opgaven en waarom worden deze vaak niet als zodanig herkend? Vervolgens laten we zien waarom juist een ontwerpende aanpak kan helpen om deze vraagstukken in beweging te krijgen. Tot slot staan we stil bij de praktijk: waar loop je tegenaan als je deze aanpak toepast in programma's en projecten? Die praktijkvragen, de "StandaardKwesties (SK's)" die opkomen bij zo'n aanpak, bespreken we aan de hand van ervaringen uit het afgelopen jaar.

We merkten dat het verkennen van het probleem vanuit de eindgebruikers, in plaats van meteen bouwen aan de oplossing, niet vanzelfsprekend is in een technisch of beleidsmatig veld. Toch bleek dat juist dáár kracht zit: durven af te wijken van gebaande paden om een diepgaander begrip te krijgen van de context en van de behoeften van mensen. Een belangrijk inzicht: ontwerpers testen hun ideeën op de werkelijkheid zoals juristen hun argumentatie toetsen aan de wet. Niet om het gelijk te halen, maar om ervoor te zorgen dat interventies, zoals beleid, een dienst of een digitale oplossing, daadwerkelijk landen in het leven van mensen.

We hopen dat dit magazine je inzichten én handvatten biedt om verder te komen in de weerbarstige praktijk van complexe vraagstukken. Want één ding weten we zeker: daar komen we alleen samen uit.



Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Complexe maatschappelijke opgave

Pagina 4-11

Simpel? Gecompliceerd? Of Complex?
Waarom traditionele oplossingen falen
Maturiteitsmodel

Hoofdstuk 2: Ontwerpende aanpak

Pagina 12-17

Het ontwerpproces
6 principes
Wat betekent dat voor de aanpak
Ontwerpende aanpak op programmaniveau

Hoofdstuk 3: De ontwerper

Pagina 18-23

De rol van de ontwerper
De ontwerper in context

Hoofdstuk 4: Standaard kwesties

Pagina 24-51

Wat zijn standaard kwesties?

- Visie
- Governance
- Samenwerken
- Nieuwe mensen in de nieuwe werkwijze
- Iteratief en projectmatig
- Eindgebruiker ongemak

Hoofdstuk 5: Slot

Pagina 52-55

Slotwoord
Dankwoord

A large, light pink oval shape that serves as a background for the text, centered on the page.

Hoofdstuk 1:

Complexe maatschappelijke opgaven

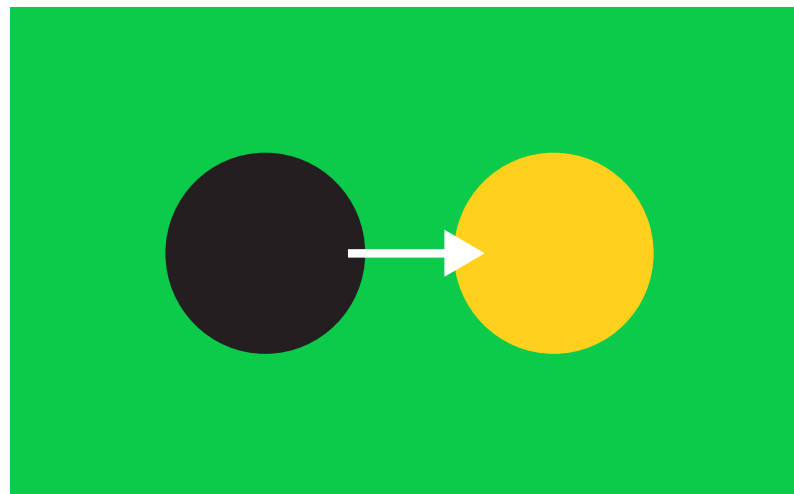


Simpel? Gecompliceerd? Of Complex?

We leven in een wereld waarin we steeds vaker geconfronteerd worden met ingewikkelde vraagstukken. Om die beter te begrijpen, is het helpend om onderscheid te maken tussen drie typen problemen: simpele, gecompliceerde en complexe. In veel ontwerpprocessen en maatschappelijke vraagstukken bevinden we ons in het complexe domein, waarin experimenteren, reflecteren en leren centraal staan. Het is ook het domein waarin ontwerpdenken en iteratief werken hun meerwaarde laten zien.

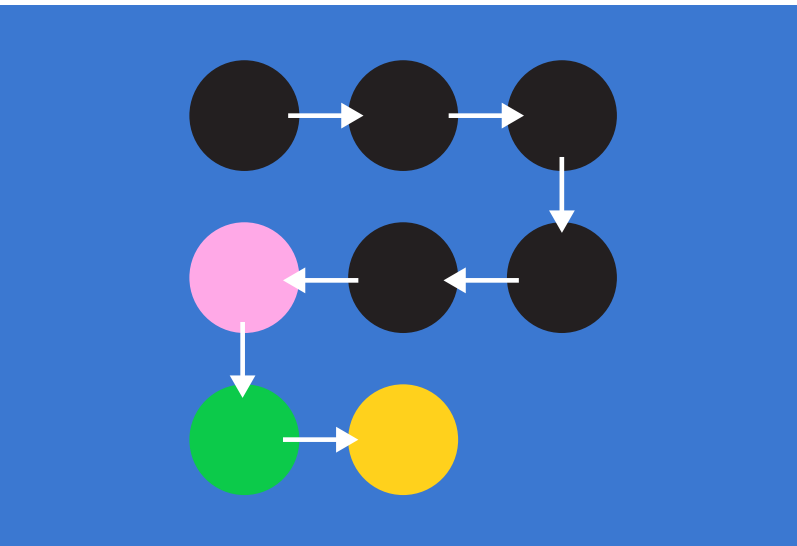
Simpel probleem

Een simpel probleem heeft een duidelijke oorzaak-gevolgrelatie die voor iedereen herkenbaar is. De oplossing is bekend en reproduceerbaar. Vaak zijn er 'beste praktijken' die gewoon toegepast kunnen worden. Voorbeeld: zwerfafval opruimen, nieuw paspoort uitgeven, parkeervergunning digitaliseren.



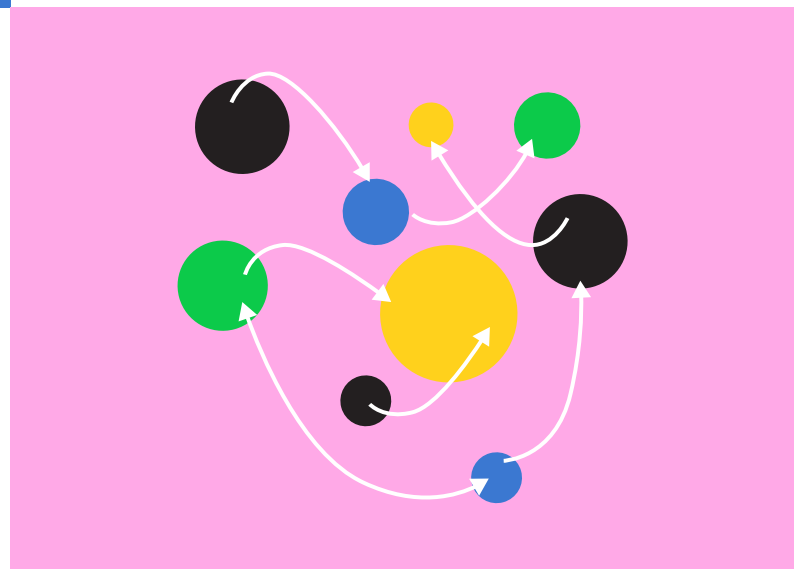
Gecompliceerd probleem

Een gecompliceerd probleem heeft een duidelijke maar minder zichtbare oorzaak-gevolgrelatie. Er is expertise of analyse nodig om het goed te begrijpen. Meerdere werkbare oplossingen zijn mogelijk, elk met hun eigen afwegingen. Voorbeeld: aanleggen van een nieuwe metrolijn, wachttijden bij stadsloket verlagen



Complex probleem

Een complex probleem kent geen eenduidige oorzaak-gevolgrelatie. Actoren, factoren en onderlinge afhankelijkheden beïnvloeden elkaar voortdurend. Oplossingen ontstaan gaandeweg, door te experimenteren, leren en bijstellen – er zijn geen vaste antwoorden. Voorbeeld: energietransitie op wijkniveau, toegankelijke mobiliteit voor iedereen.



Het verschil tussen: gecompliceerde en complexe problemen

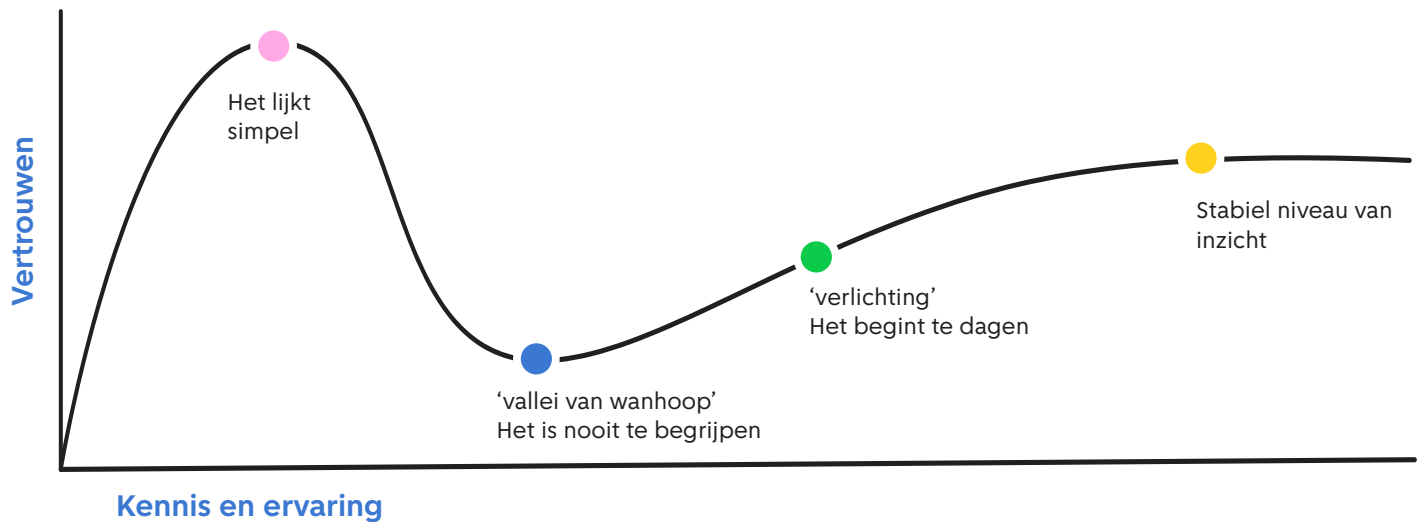
Steeds vaker staan we voor maatschappelijke vraagstukken die geen eenvoudige oplossing kennen. Denk aan thema's als klimaat, zorg of armoede. In zulke complexe opgaven zijn oorzaken en gevolgen met elkaar verweven, botsen belangen, en is de uitkomst moeilijk te voorspellen. Toch worden ze in de praktijk vaak benaderd alsof het gecompliceerde problemen zijn: logisch te analyseren, planbaar, en oplosbaar met de juiste expertise.

Op deze pagina laten we zien hoe een gecompliceerd probleem fundamenteel verschilt van een complex probleem. Niet alleen in inhoud en aanpak, maar vooral in wie de oplossing vormgeeft en hoe er wordt geleerd.

Gecompliceerd probleem		Complex probleem
Gaat uit van kenbaarheid en planbaarheid vraagstuk.	← VS →	Complex maatschappelijk vraagstuk, niet (vooraf) kenbaar
Expert is in the lead en komt met de oplossing	← VS →	Direct betrokkenen zijn experts, in the lead en bedenken samen de oplossing
Inhoud en proces zijn van te voren bepaald	← VS →	Proces van te voren bepaald, inhoud niet
Context speelt rol in het vooraf berekenen van kenbare uitvoeringsgevolgen.	← VS →	Contextrijk: speelt rol in het vooraf doordenken van uitvoeringsconsequenties, praktijkdilemma's en motivatie en beweegredenen.

Waarom traditionele oplossingen falen bij complexe maatschappelijke opgaven

Dunning-Kruger curve

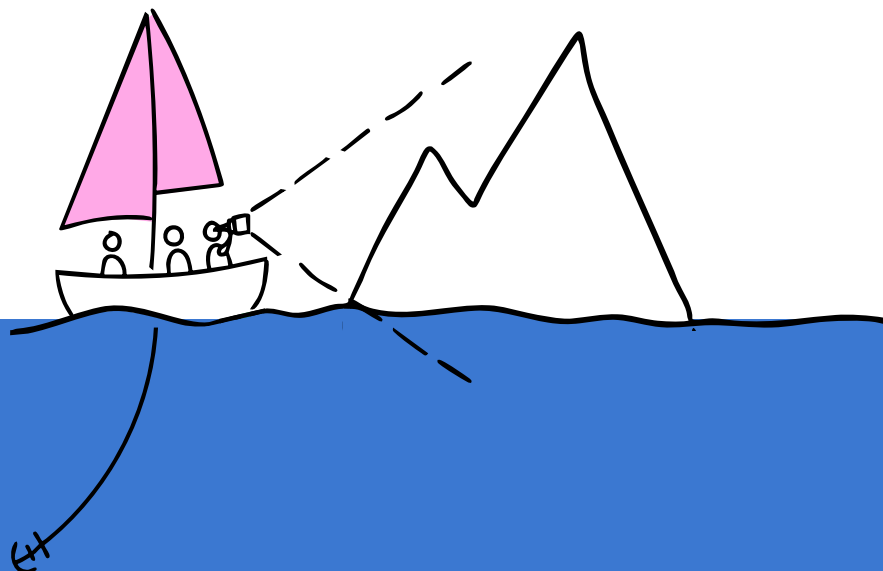


De **Dunning-Kruger curve** helpt verklaren waarom. In de beginfase van een complex vraagstuk overschatten we ons begrip. We zien alleen het topje van het probleem, denken snel de kern te snappen en schieten direct in oplossingsgericht ontwerpen. Zelfvertrouwen is hoog, terwijl het inzicht nog beperkt is – een 'piek van overmoed'.

Pas als je verder kijkt, ontdek je hoe weinig je eigenlijk weet: "de ijsberg blijkt veel groter onder water". Dit is het punt waarop traditionele methoden vastlopen. Analyse en plannen bieden

geen grip, en het systeem blijkt weerbarstig.

Je belandt in het 'dal van de wanhoop'. Het niet herkennen van complexiteit zie je vaak terug in boomerangbeleid: beleid dat averechts werkt.



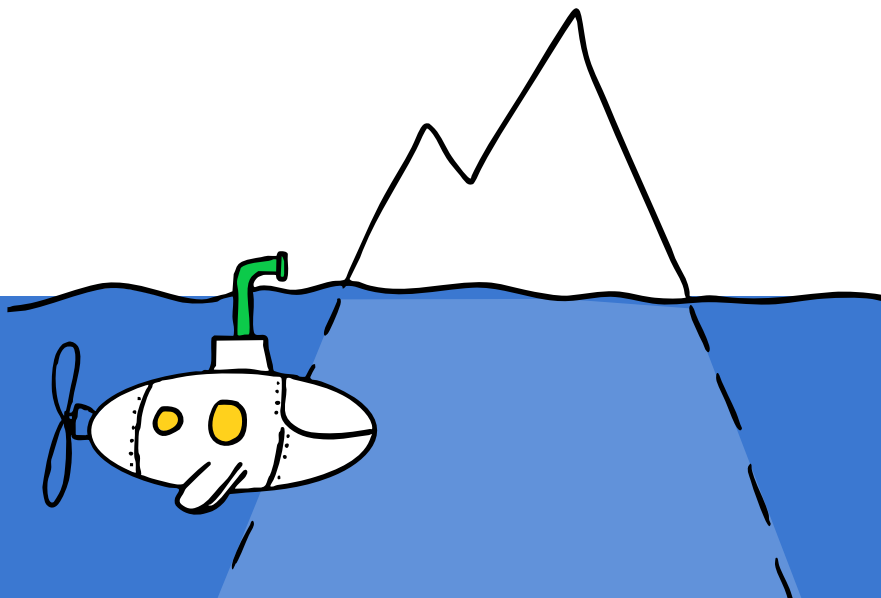
Hoe kom je wel verder?

Neem het inrichten van een stadsplein. Op het eerste gezicht lijkt dit een ruimtelijk puzzel (gecompliceerd probleem): verdeel de beperkte vierkante meters zo efficiënt mogelijk en maak een ontwerp waarin we functies combineren (bv: een speelplek naast een terras). In werkelijkheid is dit een complex probleem. Het plein moet tegelijk speelplek, ontmoetingsruimte, horecalocatie en groene oase zijn. Belangen botsen: bewoners willen rust, ondernemers ruimte, terwijl vergroening nodig is voor klimaatadaptatie.

Oorzaak en gevolg zijn niet-lineair en elke keuze heeft vaak onverwachte effecten. Meer bankjes kunnen sociale verbinding versterken, maar ook overlast veroorzaken. Vergroenen verkoelt, maar kan als onveilig worden ervaren. Het is geen kwestie van functies stapelen, maar van balanceren tussen waarden die elkaar beïnvloeden. Zo blijkt de verdeling van schaarse ruimte niet alleen een fysieke, maar ook een sociale en politieke opgave.

Juist in het dal van wanhoop komt de kracht van de ontwerpende aanpak voor complexe opgaven. Door iteratief te werken, met stakeholders te co-creëren en te experimenteren, leer je omgaan met de onzekerheid en het niet-weten. In plaats van sturen op de oplossing, stuur je op het proces en de verbinding. Langzaam groeit het echte inzicht en daarmee een realistischer vertrouwen.

Kortom: bij complexe opgaven zit de valkuil in te snel denken dat je het snapt. En het gevaar is dat traditionele ontwerpmethoden dat overmoedige begin juist versterken, doordat ze inzoomen op een te klein gedeelte van het complexe vraagstuk. De ontwerpende aanpak helpt juist om het dal door te komen en samen betekenisvolle stappen te zetten, zonder te vervallen in de illusie van controle. De ontwerpende aanpak lost complexiteit niet op, maar door er ruimte aan te geven en er constructief mee te werken is het een waardevolle werkwijze.

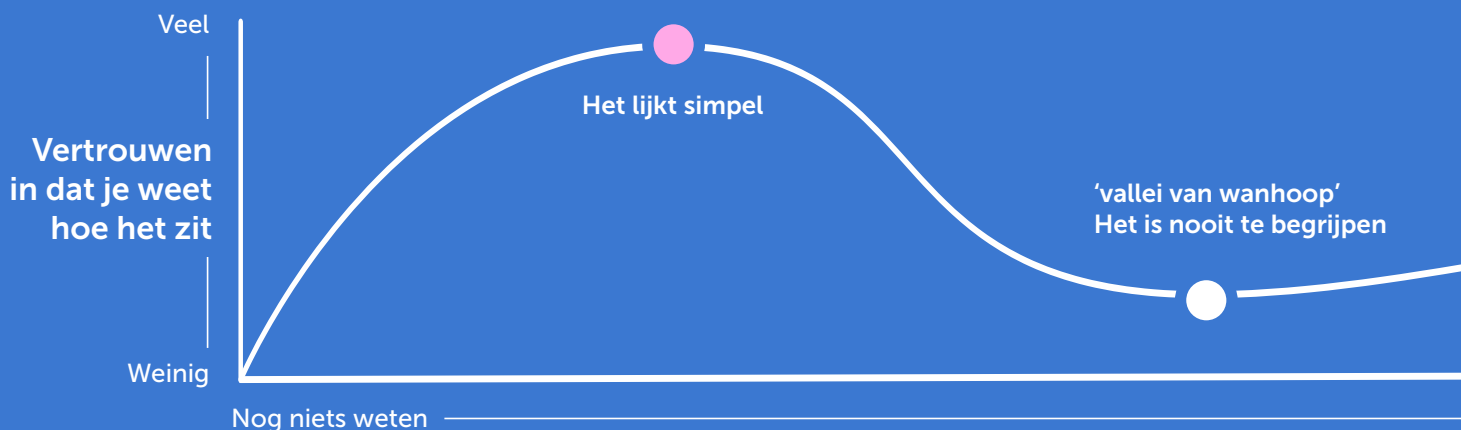


Maturiteitsmodel aanpak complexe opgaven

Inzicht groeit met ervaring

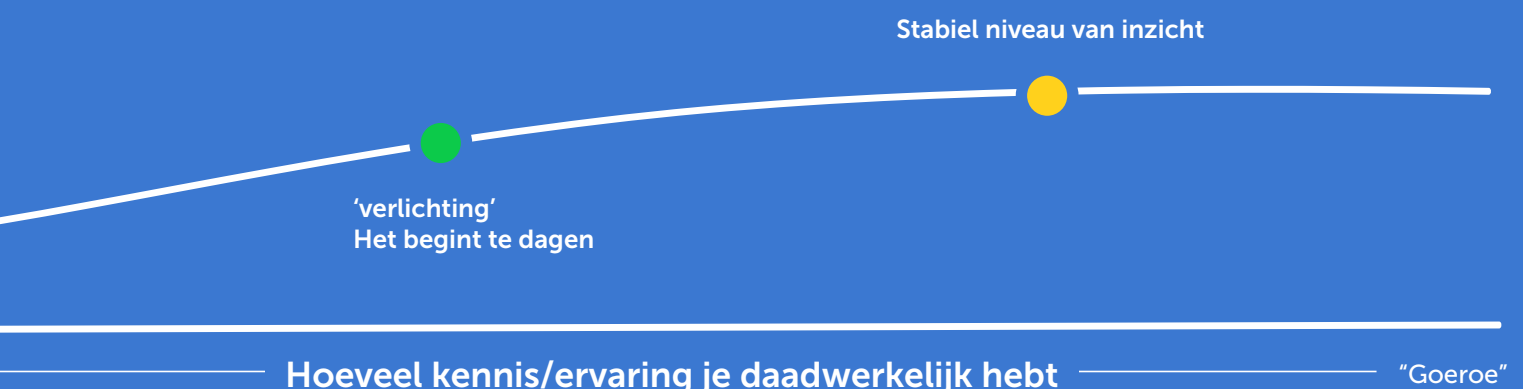
Zoals eerder beschreven, maakt het veel uit met welke bril je naar een opgave kijkt. Dit maturiteitsmodel helpt inschatten hoe vaardig een organisatie of team is in het omgaan met complexiteit en iteratief werken.

Variabele	● Fase 1 – Onbewust van complexiteit “We lossen het gewoon op”	● Fase 2 – Bewust van complexiteit “Het is moeilijker dan gedacht”
Probleem-definitie	Eenduidig geformuleerd, gericht op symptomen. Oorzaken worden buiten de eigen organisatie gezocht. “We moeten gewoon snel iets doen aan die wachttijden.”	Erkenning dat het een complex probleem is. Oorzaak-gevolg wordt diffuus. Twijfel over eigen rol in het probleem. “Het blijkt toch ingewikkelder dan we dachten, er spelen veel factoren mee.”
Mogelijke oplossingen	Quick fixes: capaciteitsuitbreiding, nieuwe KPI's. Focus op controle. “Als we wat extra mensen inzetten, dan is het zo opgelost.”	De éézijdige oplossingen blijken niet te werken. Begin van zoeken naar bredere interventies, maar onduidelijk hoe dat eruit ziet. “De eerste maatregelen lijken niet genoeg, we moeten breder kijken.”
Verander-strategie	Lineair projectmanagement. Fasenplan, vaste doelen, klassieke sturing. “We maken een strak projectplan en dan volgen we dat gewoon.”	Behoeft aan heroriëntatie naar een fundamenteel andere aanpak, vaak nog zonder die aanpak nog te kennen. “Misschien moeten we de aanpak bijstellen en meer experimenteren.”
Samenwerking / stakeholders	Andere partijen worden als obstakel gezien of pas laat betrokken. Besluitvorming is gesloten. “We houden het nu even intern, anders wordt het onnodig ingewikkeld.”	Stakeholders worden geïnformeerd of geconsulteerd, maar niet echt betrokken. Vaak erg breed in consultatie en erg smal in (co)creatie. “We moeten de partners echt gaan betrekken, anders redden we het niet.”
Governance / bestuur	Top-down, bureaucratisch, risicomijdend. Informatie en sturing gecentraliseerd. “We sturen op cijfers en targets, dat moet voldoende zijn.”	Erkenning van bestuurlijke tekortkomingen. Zoeken naar nieuwe rollen en mandaten. Fragiel zoekend en zwaar leunend op wat er al is. “De klassieke aansturing loopt vast, we hebben iets flexibels nodig.”



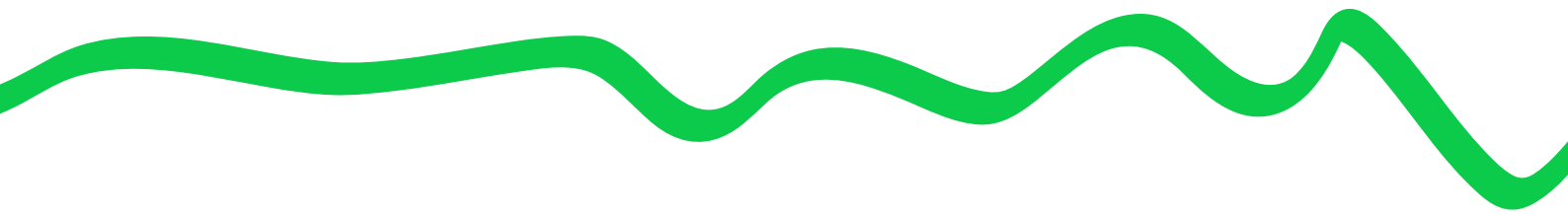
De vier fasen – gebaseerd op de Dunning-Kruger curve – laten zien hoe perspectieven en werkwijzen veranderen naarmate ervaring groeit. Ze zijn uitgewerkt langs vijf thema's: probleemdefinitie, mogelijke oplossingen, veranderstrategie, samenwerking en bestuur. Quotes van programmamanagers illustreren hoe teams zich ontwikkelen van een traditionele aanpak naar complexiteitserkendend werken. Elke fase vraagt daarbij om een andere manier van communiceren en sturen.

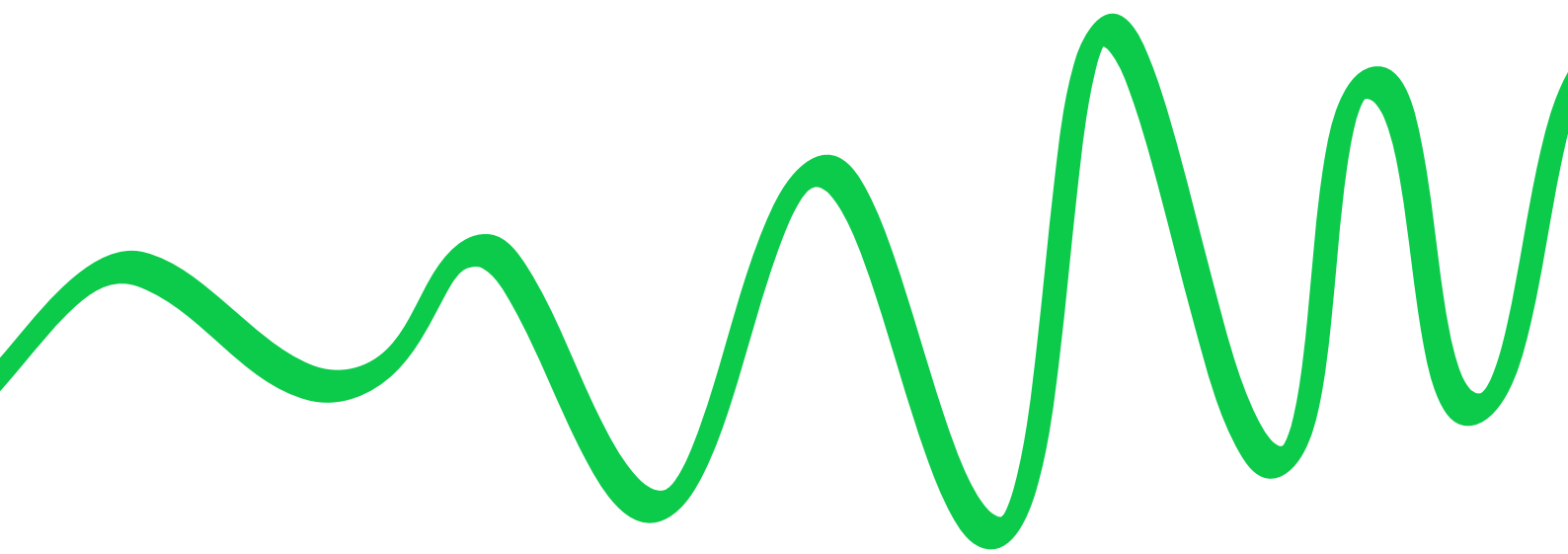
● Fase 3 – Leren en aanpassen "We moeten leren om ermee om te gaan"	● Fase 4 – Systemische expertise "We werken adaptief en samen aan structurele verandering"
Meervoudig perspectief wordt omarmd. Probleemdefinitie evolueert gaandeweg. Het symptoom verdwijnt naar de achtergrond. "We beginnen steeds beter te begrijpen waar het echt over gaat."	Probleem wordt benaderd als dynamisch systeem. Gezamenlijke probleemdefinitie op systeemniveau waarbij de complexe opgave wordt gezien als manier om door te transformeren. "We zien het probleem nu als iets dat zich binnen het hele systeem afspeelt en eigenlijk om het systeem zélf gaat."
Experimenteren met integrale interventies. Lerende evaluatie. "We proberen nu verschillende dingen uit, en leren wat werkt."	Portefeuille van samenhangende oplossingen. Iteratief en contextgevoelig. Gericht op algehele transformatie van het systeem. "We werken met een portfolio van maatregelen die elkaar versterken en transformeren zo ons systeem stapsgewijs."
Iteratief, cyclisch, gebruik van experimenten. Governance wordt "soft structured". "Het is een lerend proces geworden, en dat vraagt om flexibiliteit."	Systemisch verandermanagement. Sturing via feedback, lerende infrastructuren. "Verandering is bij ons ingebed in een adaptieve manier van werken."
Stakeholders zijn actief betrokken in co-creatie. Vertrouwen groeit. "De samenwerking groeit, we doen het echt samen nu."	Multi-actor netwerken opereren als één systeem. Gezamenlijke leerprocessen. "We vormen een netwerk waarin iedereen zijn rol kent en verantwoordelijkheid neemt."
Bestuur stimuleert adaptiviteit. Rollen zijn flexibel. Er ontstaat leer-governance. "We sturen bij op basis van feedback en voortschrijdend inzicht."	Systemische governance. Politiek en bestuur zijn facilitator van transitie. "Onze bestuursstructuur faciliteert het leren en aanpassen in het systeem."



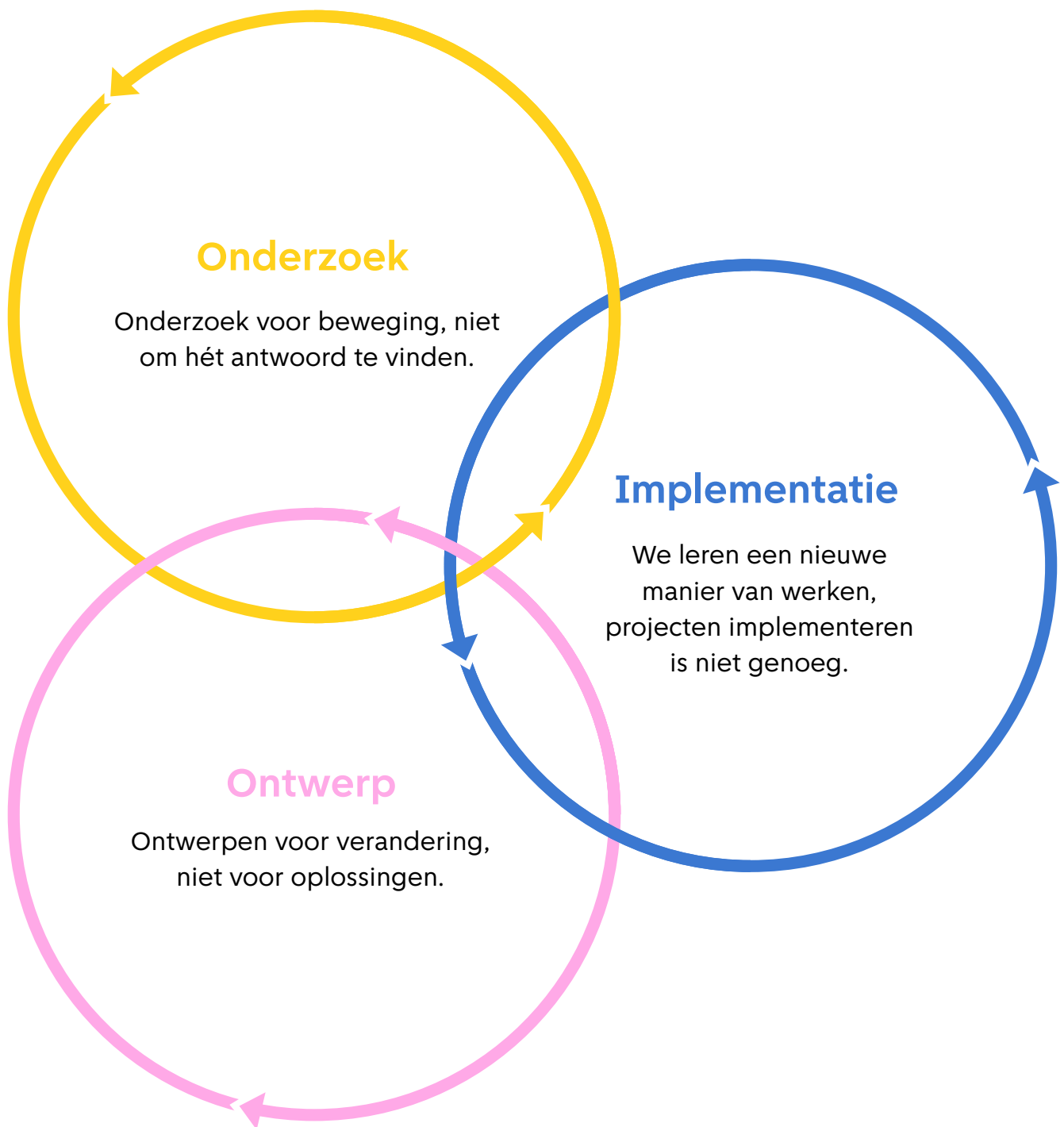
Hoofdstuk 2:

Ontwerpende aanpak





Een verdiepende blik op het ontwerpproces



Nu we hebben vastgesteld waarom een ontwerpende aanpak wél werkt bij complexe opgaven, kijken we naar hoe deze aanpak er in de praktijk uit ziet. Net als bij traditionele projectmethoden kent het ontwerpproces drie hoofdfases: onderzoek, ontwerp en implementatie. Waar traditionele methoden vaak lineair verlopen met vooraf vastgestelde mijlpalen, is het ontwerpproces juist iteratief van aard. We gaan ervan uit dat we onderweg leren, waardoor eerdere stappen regelmatig worden herzien en bijgesteld. Belangrijk om te vermelden dat het hier voornamelijk gaat over systemisch ontwerpen in grote programma's bij complexe opgaven.

De zes principes van het ontwerpproces

1

Innoveren met de gebruiker centraal

Je betreft mensen actief bij het ontwerp, zodat oplossingen aansluiten bij hun echte behoeften.

2

Verbreiden en versmallen

Je onderzoekt eerst breed verschillende perspectieven en mogelijkheden, en maakt daarna scherpe keuzes.

3

Experimenteren en testen

Je probeert ideeën in het klein uit om te leren wat werkt, in plaats van alles vooraf dicht te timmeren.

4

Van kleine naar steeds grotere stappen

Je begint met laagdrempelige interventies die je steeds verder opschaaft naarmate het inzicht groeit.

5

Bewegen is belangrijker dan bewijzen

Je focust op voortgang en leren in plaats van op sluitend bewijs voordat je mag beginnen.

6

Langetermijnvisie, korte termijndoelen

Je verbeeld het grotere doel, maar werkt daar stap voor stap naartoe met haalbare tussenstappen.

Wat betekent dat voor de aanpak

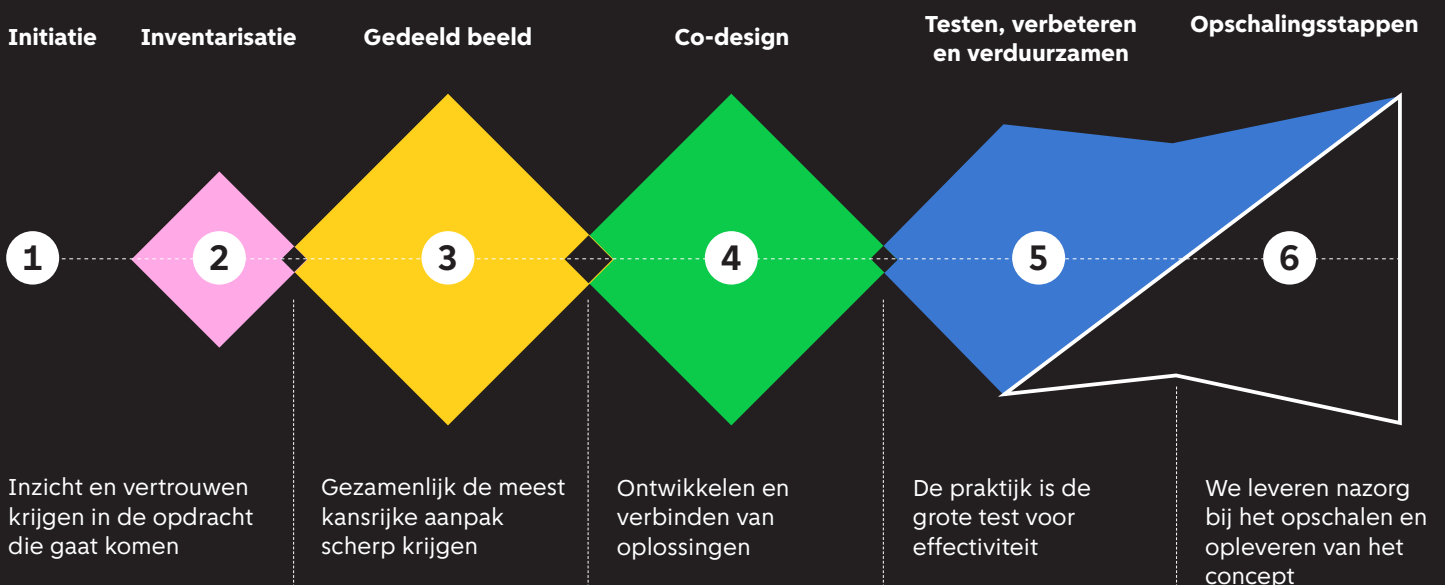
Het werken aan complexe maatschappelijke opgaven vraagt om een aanpak die zich aanpast aan de werkelijkheid, niet andersom. De ontwerpende manier van werken wordt in dit soort contexten niet als een losstaand project ingezet, maar als een integrale werkwijze binnen een meerjarig programma. Onder dat programma hangen meerdere projecten, experimenten en interventies, die onderling verbonden zijn door een gedeelde visie.

Belangrijk daarbij is dat veel verschillende stakeholders betrokken zijn, met uiteenlopende belangen, perspectieven en expertise. Juist door gezamenlijk het probleem te verkennen en eigenaarschap te verdelen, ontstaat de wil én het mandaat om stappen te zetten.

Dat vraagt om een organisatie die kan omgaan met onzekerheid en voortschrijdend inzicht. Niet alles hoeft van tevoren vast te liggen, bewegen is belangrijker dan bewijzen. In plaats van te sturen op uitkomsten, sturen we op leerdoelen en richting. De aanpak is dus niet alleen iteratief, maar ook sterk verbonden met elementen uit de veranderkunde: het gaat om gedrag, relaties en cultuurverandering.

Ook de governance van zo'n programma moet daarop zijn ingericht. In plaats van controle en hiërarchie, is er behoefte aan een vorm van complexiteits-erkennende aansturing. Denk aan mandaten die meebewegen, ruimte voor vertragende reflectie én een ritme waarin beslissingen tussentijds herijkt kunnen worden.

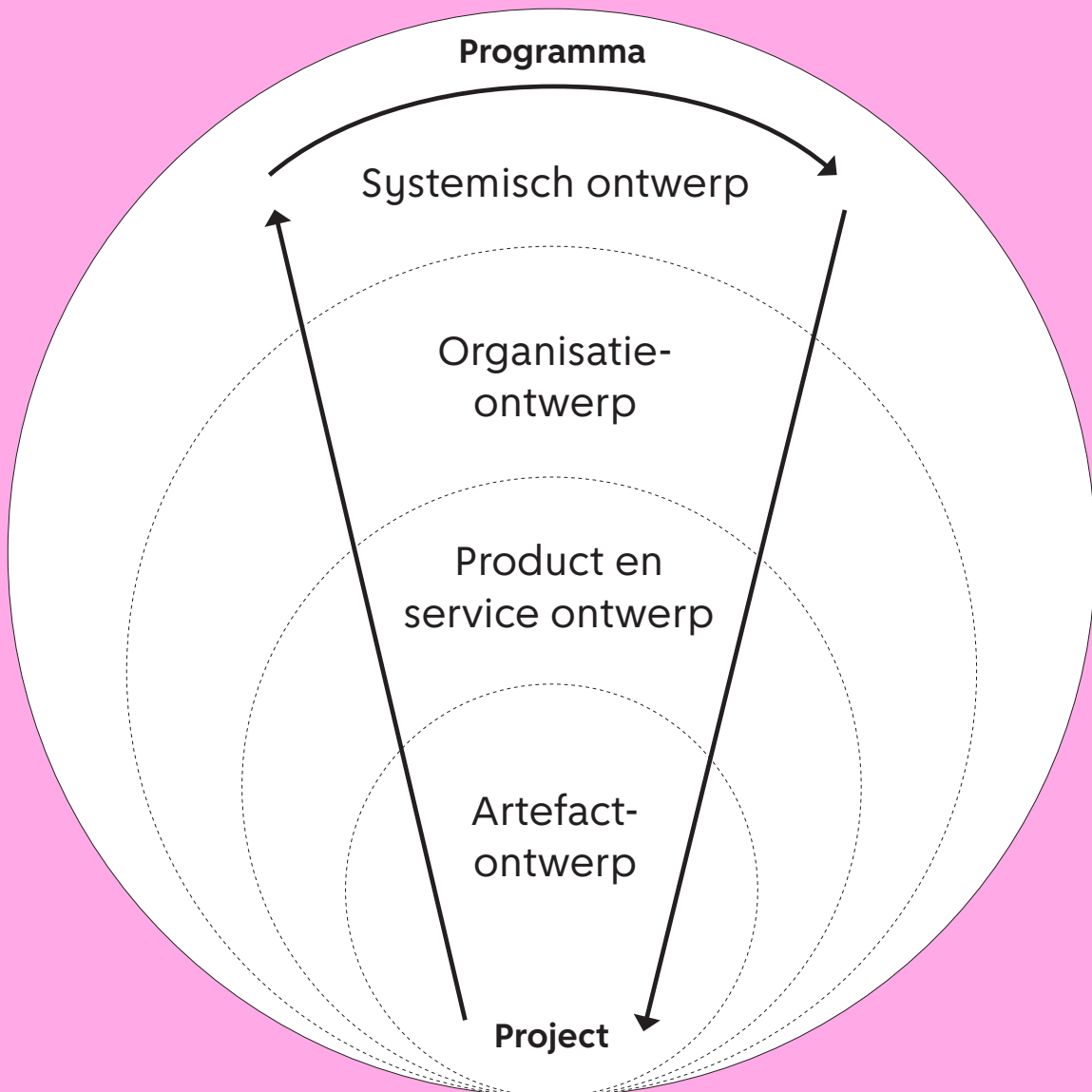
We kunnen het totale proces weergeven in het volgende plaatje:



Tot slot: leren doe je niet alleen. In succesvolle programma's is ruimte voor een leernetwerk, waarin mensen inzichten, ervaringen en mislukkingen met elkaar delen. Zo groeit de gezamenlijke kennis — en de beweging.

Ontwerpende aanpak op programmaniveau

Complexe maatschappelijke vraagstukken spelen op meer lagen dan een enkel product of dienst. We onderscheiden daarom vier niveaus van ontwerpen die in een programma naast elkaar (en met elkaar) bewegen:



Schaal	Focus	Kenmerkende vragen
Artefactontwerp	Grafische uitingen, websites, advertenties	Werkt dit voor de gebruiker?
Product en service ontwerp	Producten, diensten en gebruikservaringen	Sluit de gehele gebruikservaring aan?
Organisatie-ontwerp	Organisatiestructuur, strategie	Hoe past de organisatie zich aan om de nieuwe werkwijze te dragen?
Systemisch ontwerp	Netwerk & ecosystemen, beleid, maatschappelijke transformatie	Hoe kan er organisatie-overstijgend samengewerkt worden om op verschillende lagen een complexe opgave aan te pakken?

A thick yellow line enters from the top left, curves downwards and to the right, then loops back to the left, creating a large, open, teardrop-like shape that frames the text on the left.

Hoofdstuk 3:

De ontwerper



De rol van de ontwerper in complexiteits-erkennend werken

Waarom de ontwerper niet de eerste is die je vraagt – en waarom dat juist een gemis is?

In het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken zien we vaak dat de eerste reflex is om domeinexperts aan tafel te zetten: specialisten in beleid, techniek, financiën of wetenschap. Dit is begrijpelijk, want zij brengen diepgaande kennis mee over specifieke onderdelen van het probleem. Toch leidt deze aanpak vaak tot een verrassend tekort: de ‘generalist’ ontbreekt. Degene die vanuit een helikopterview het geheel overziet, verbindt en nieuwe inzichten aanjaagt.

De ontwerper neemt een verbindende en verhelderende rol in door vier kerncompetenties in te zetten:

Juist daar ligt de kracht van de ontwerper in een ontwerpende aanpak. Niet omdat de ontwerper de expert is in een bepaald domein, maar omdat hij of zij beschikt over specifieke competenties die cruciaal zijn om complexe problemen hanteerbaar te maken en het proces te faciliteren.

Reframen:

Complexe problemen worden vaak vastgepind op bestaande definities die de blik vernauwen. De ontwerper helpt het vraagstuk opnieuw te kaderen, waardoor nieuwe perspectieven en mogelijkheden zichtbaar worden. Dit doorbreekt starre patronen en opent de weg naar innovatie.

Orkestreren:

Complexe opgaven kennen vele stakeholders met uiteenlopende belangen en expertise. De ontwerper is de procesregisseur die deze diversiteit samenbrengt en ruimte creëert voor samenwerking. Zo wordt niet alleen informatie gedeeld, maar ontstaan ook wederzijds begrip en gezamenlijk eigenaarschap.

Vormgeven:

Abstracte ideeën en complexe concepten krijgen via prototypen, visualisaties en experimenten een tastbare vorm. Hierdoor worden ze beter bespreekbaar en toetsbaar, wat versnelt leren en bijsturen.

Integreren:

Uiteindelijk gaat het erom alle inzichten, ideeën en oplossingen te verbinden tot een samenhangend geheel. De ontwerper zorgt ervoor dat deze integratie leidt tot gedragen en werkbare uitkomsten, passend bij de context.

Deze combinatie van vaardigheden stelt ontwerpers in staat om de wirwar aan informatie, belangen en onzekerheden in complexe projecten te ordenen en om te buigen naar nieuwe mogelijkheden. Zonder deze 'generalistische' rol blijft het risico bestaan dat de aanpak versnipperd raakt, dat kennis niet wordt verbonden en dat oplossingen niet duurzaam zijn.

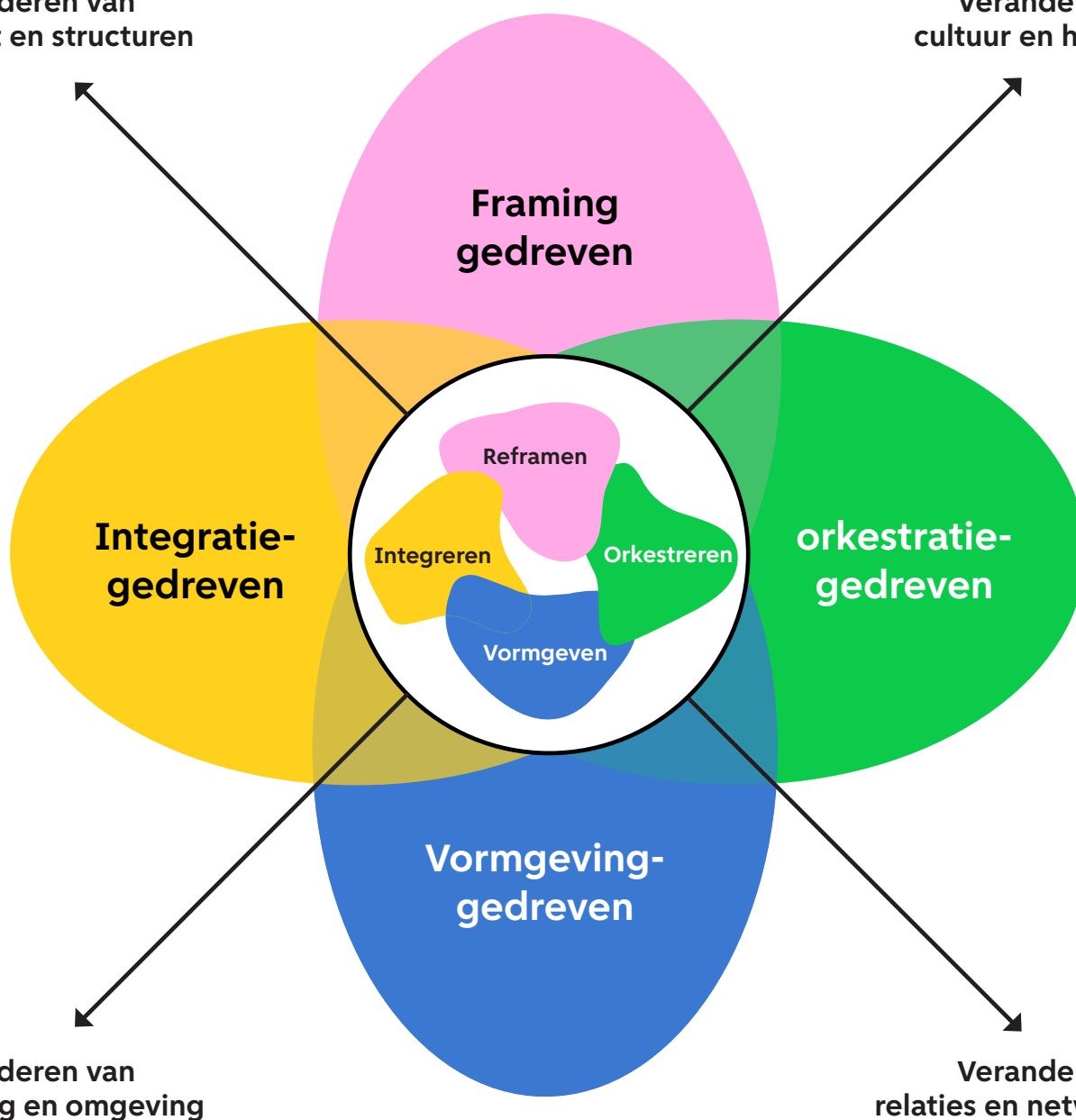
In het kader van programma's – waar niet één afgebakend project maar een veelheid aan

initiatieven en trajecten samenkomen – wordt deze rol nog urgenter. De ontwerper helpt niet alleen binnen afzonderlijke projecten, maar zorgt ook voor de samenhang en kruisbestuiving tussen verschillende onderdelen van het programma.

Kortom: in complexiteitserkend werken is het cruciaal om de ontwerper vroeg en bewust te betrekken. Niet als één van de vele experts, maar als de generalist die het geheel ziet, verbindt en ruimte maakt voor vernieuwende oplossingen.

**Veranderen van
macht en structuren**

**Veranderen van
cultuur en houding**



**Veranderen van
gedrag en omgeving**

**Veranderen van
relaties en netwerken**

De ontwerper in context

In de praktijk zien we dat ontwerpers vaak nauw samenwerken met programmamanagers of projectmanagers. Beide rollen zijn onmisbaar, maar hun taken en verantwoordelijkheden overlappen soms, wat kan leiden tot onduidelijkheden en spanningen. Daarom is het belangrijk om de taakverdeling helder te maken, zonder star vast te houden aan rigide grenzen.

Waar een programmamanager zich vooral richt op planning, coördinatie, budgettering en het borgen van processen, brengt de ontwerper juist het vermogen mee om inhoudelijk te verbinden en complexiteit te hanteren. Een typische (niet ontwerpende) programmamanager heeft vaak meer oog voor de organisatie- en veranderkundige blik op een complexe opgave en kijkt deze naar hoe op grote schaal impact gerealiseerd kan worden. De ontwerper creëert ruimte voor experiment, onderzoek en integratie van verschillende perspectieven, terwijl de manager zorgt voor stabiliteit, besluitvorming en voortgang. De ontwerper helpt bijvoorbeeld de programmamanager te zien waar flexibiliteit en ruimte voor creativiteit nodig is, terwijl de programmamanager ervoor zorgt dat de voortgang niet verloren gaat in het zoeken naar nieuwe inzichten. Door deze samenwerking bewust vorm te geven, ontstaat een krachtig duo dat complexe maatschappelijke opgaven niet alleen bestuurbaar maakt, maar ook innovatiever en effectiever kan oplossen.

Het schema hiernaast schetst een mogelijke taakverdeling, maar in de praktijk vraagt het werken met complexe opgaven om een dynamische wisselwerking. Het geeft ook de verschillende rollen die ontwerpers nemen. Niet alle ontwerpers kunnen (en willen) alle rollen uitvoeren. De bovenste rollen komen ook nog niet veel voor in de praktijk. Belangrijke notitie hiervoor: er zijn veel ontwerpers die werken in een complexe opgave (door bv een online tool te ontwikkelen met eindgebruikers), maar niet aan de opgave als geheel.

Type project	Rol	Taken
Systemisch ontwerp	Programmamanager	- Bewaakt de ontwerpende aanpak binnen het programma - Verbindt systeemdenken aan programmavisie en -strategie - Zorgt voor randvoorwaarden (capaciteit, tijd, mandaat) - Orkestreert betrokken stakeholders op het juiste moment
	Systemisch ontwerper	- Voert opgaveverkenning en contextonderzoek uit - Maakt systeemvisualisaties a.d.v. ontwerp tools - Reframet de opgave - Ontwerpt toekomstvisies, interventielijnen en strategieën - Ontwikkelt en begeleidt co-creatie met stakeholders en zorgt dat onderliggende projecten 'systemisch' nuttig zijn (zodat projecten elkaar versterken en het systeem zelf verandert) - Draagt bij aan continue leerloops en reflectie
Product en service ontwerp	Projectmanager	- Stuurt op afbakening en realisatie van het ontwerp vraagstuk - Fungeert als opdrachtgever voor het ontwerp team - Regelt praktische inbedding (tijd, scope, besluitvorming) - Verbindt het project aan bredere programmadoelen
	Ontwerper	- Ontwerpt projectaanpak en planning - Voert ontwerp onderzoek uit (interviews, desk research, veldonderzoek) - Maakt visualisaties (persona's, journey maps, etc.) - Ontwerpt en test concepten (prototypes, POCs) - Betrekt eindgebruikers actief - Bereidt doorvertaling naar implementatie voor
Deel-project	Projectleider/ontwerper	- Voert een afgebakende opdracht uit binnen een groter geheel (bv gebruiksonderzoek) - Zorgt voor afstemming met hoofdproject en borging - Rapporteert bevindingen en geleerde lessen
Design Literacy, culture, maturity	Coach	- Ondersteunt ontwerpers én mensen die nieuw zijn in de ontwerpende aanpak. - Begeleidt integratie in programma's en organisatieprocessen - Signaleert patronen en spanningen in samenwerking
	Trainer	- Leert teams ontwerp-tools en methoden aan - Vergroot het handelingsrepertoire voor verandering en innovatie - Introduceert ontwerpcompetenties (iteratief, reframing, visualiseren) - Stimuleert bewustwording en een adaptieve mindset

Hoofdstuk 4:

Standaard kwesties

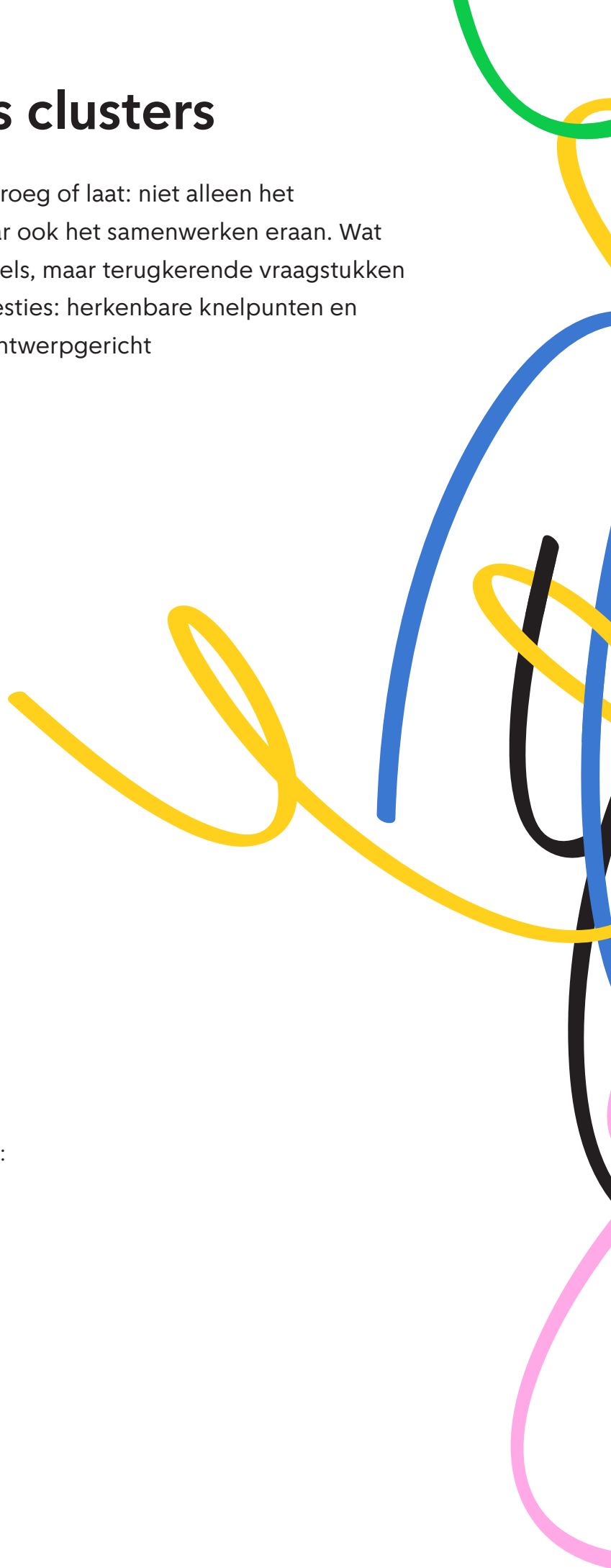
Standaard kwesties clusters

Wie werkt aan complexe opgaven, merkt vroeg of laat: niet alleen het inhoudelijke probleem is ingewikkeld, maar ook het samenwerken eraan. Wat je tegenkomt zijn vaak geen unieke obstakels, maar terugkerende vraagstukken of patronen. Die noemen we standaardkwesties: herkenbare knelpunten en spanningen die telkens terugkeren als je ontwerpgericht of complexiteits-erkennend werkt.

De standaardkwesties laten zich niet in één hokje vangen. Veel kwesties horen bij meerdere clusters tegelijk. Bijvoorbeeld: het vraagstuk ‘wanneer is iets klaar?’ raakt aan iteratief werken, maar óók aan governance en visie.

De clusters helpen om de kwesties te ordenen, maar de werkelijkheid is minder netjes. Sommige standaardkwesties zijn praktisch — hoe werk je iteratief binnen een projectstructuur die lineair denkt? Andere zijn meer fundamenteel — hoe kom je tot gedeelde visie als de opgave voortdurend verandert?

Op de volgende pagina's bespreken we elk van de zes clusters en de standaardkwesties die daaronder vallen. Bij elk cluster lichten we één standaardkwestie uit met een praktijkvoorbeeld: een concrete situatie waarin we deze kwestie tegenkwamen en laten zien hoe we hier meer grip op kregen. Deze voorbeelden zijn bedoeld ter inspiratie: Niet als blauwdruk, maar als uitnodiging om eigen handelingsruimte te vinden in herkenbare spanningen.



Visie:

#1: Complex? Nee joh...	☐	☒	☒	☒	☒	☐
#2: Geen gedeeld probleem	☐		☒			
#3: Ieder een ander perspectief	☐	☒				
#4: Geen concreet beeld van de gewenste toekomst	☐					

Governance:

#5: Traditioneel opdrachtgeverschap		☐				
#6: Programmatische drukte		☐	☒			
#7: Wie beslist eigenlijk?		☐				☐
#8: Meetbare verantwoording		☐			☒	

Samenwerken in complexiteit:

#10: Duwen zonder doeners		☒	☐			
#11: Iedereen werkt samen, maar niet met elkaar		☒	☐			
#12: De juiste mensen, op het juiste moment			☐			☐
#13: Wie draagt wanneer bij?			☐			

Nieuw in complex werken:

#14: Complexiteit wordt gladgestreken	☒		☒	☐		
#15: Ontwerpen leer je niet in één training				☐	☒	
#16: Teams veranderen, aanpak verwatert				☐		
#17: Terugval onder druk				☐	☒	

Iteratief en projectmatig:

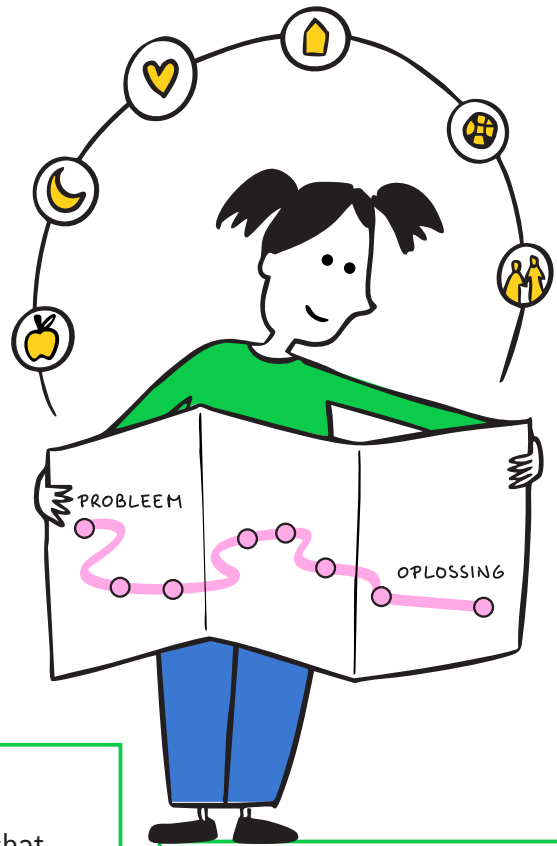
#18: Niet alles hoeft iteratief maar wel met flexibiliteit					☐	
#19: Itereren en focusbehouden				☒	☐	
#20: Documenteren = iteratie zichtbaar maken			☒	☒	☐	
#21: Er is geen innovatie zonder risico					☐	
#22: Expliciet leren raakt ondergesneeuwd				☒	☐	

Eindgebruiker ongemak:

#23: "Er is al zo veel onderzoek gedaan"						☐
#24: Niemand spreken omdat je niet iedereen kunt spreken				☒		☐
#25: Luisteren is geen belofte, maar het is wél nodig						☐
#26: Percentages tellen, verhalen raken kwijt			☒			☐

Visie

Omdat er vaak weinig besef is van de onderliggende complexiteit van de opgave, blijven visies regelmatig hangen op een abstract en onhaalbaar niveau. Zo'n visie biedt weinig houvast voor concrete verandering. Wat er nodig is om echt iets in beweging te zetten, en hoe dat er in de praktijk uit kan zien, is vaak niet uitgewerkt.



Standaardkwestie #1: Complex? Nee joh...

In het begin wordt de complexiteit van opgave onderschat. Of in de praktijk ingericht alsof het toch niet complex is ('gewoon nieuw beleid schrijven'). Zolang de complexiteit van de opgave niet wordt onderkend, loopt de aanpak ervan grote risico's op de duurzaamheid en impact. Het 'verkopen' van een complexiteits-erkennende aanpak is er lastig als deze erkenning er niet is.

Standaardkwestie #2: Geen gedeeld probleem

In de eerste fase moeten de verschillende partijen een vergelijkbaar genoeg probleem hebben om voor samen te komen. Echter worden partijen vaak grofweg samen gezet (zonder eigen motivatie in het vraagstuk). Een volgende standaardkwestie (zie later) gaat dat men ook daadwerkelijk een gedeeld beeld krijgt van het probleem.

Standaardkwestie #3: Ieder een ander perspectief

Partijen kijken vanuit hun eigen perspectief naar het probleem en de oplossingen. Dit wordt echter niet altijd erkent. In veel gevallen denkt men dat ze het over hetzelfde hebben, maar wordt er langs elkaar heen gepraat of blijft men hangen in abstracties. Het werken aan een gezamenlijk beeld en taal is dan essentieel.

Standaardkwestie #4: Geen concreet beeld van de gewenste toekomst

Bij complexe opgaven is vaak onduidelijk waar we precies naartoe werken en hoe die toekomst er in de praktijk uit kan zien. Veel organisaties en samenwerkingsverbanden hebben wel een visie, maar die blijft vaak zo abstract dat iedereen zich erin kan vinden. Iedereen wil 'wereldvrede'. En juist daardoor biedt ze geen richting. Zonder een uitwerking van dit concrete toekomstbeeld vervallen teams in snelle en vertrouwde ideeën, of komt handelen juist helemaal niet op gang. Een inspirerend én handelingsgericht toekomstbeeld waarin keuzen worden gemaakt is daarom nodig.

Praktijkvoorbeeld

De gemeente Amsterdam heeft een ambitieuze visie opgesteld voor de inrichting van haar openbare ruimte in de vorm van het koersdocument Amsterdam Maakt Ruimte. Meer ruimte voor groen, klimaatadaptatie, spelen en ontmoeten, én genoeg ruimte voor mobiliteit. De stad moet op zoek naar een andere balans in de verdeling van haar schaarse openbare ruimte. Op papier klinkt het logisch: al deze opgaven zijn belangrijk. Maar in de praktijk geeft dat nog niet meteen antwoord op de vraag: wat is er nodig om als stad mobiliteit voor iedereen te waarborgen met minder vierkante meters?

De crux: het koersdocument benoemt alles wat belangrijk is, maar maakt nog géén keuzes. En biedt geen verdieping op het mobiliteitsvraagstuk. Er is nog onvoldoende inzicht in het onderliggende complexe probleem, namelijk dat belangen botsen. Oplossingen voor inclusieve en toegankelijke mobiliteit zijn bijvoorbeeld niet altijd duurzaam, en vice versa. Doordat deze richting nog niet is bepaald en uitgewerkt, werken verschillende afdelingen en samenwerkingsverbanden naast elkaar aan eigen projecten, zonder gemeenschappelijk doel of onderlinge afstemming. Het gevolg is dubbel werk, versnippering van projecten en frustratie in de uitvoering.

Voorbeeldoplossing: Innovatie Thesis

Een innovatiethesis helpt om van abstracte visies naar concrete keuzes te komen. Waar een visie breed blijft, dwingt een innovatiethesis tot het maken van scherpe aannames over wat nodig is om verandering in gang te zetten. Dit richtinggevende statement gebruik je bij de start of heroriëntatie van een programma, juist wanneer focus ontbreekt of alles even belangrijk lijkt.

“Dit is precies wat we misten, nu zit ook de waarde van de stad erin. Dit gaat ons echt helpen om keuzes te maken in waar we aan werken.”

- medewerker Gemeente Amsterdam

Het helpt keuzes maken: dit wél, dat (voor nu) niet. Daarmee biedt het houvast in complexe, onvoorspelbare opgaven. Het sluit goed aan bij een ontwerpende aanpak, omdat je werkt met voorlopige inzichten die je gaandeweg test, aanscherpt en bijstelt. De innovatiethesis maakt aannames expliciet en bespreekbaar, zodat er ruimte ontstaat om te delen waar je aan werkt, te leren en koers bij te sturen, zonder telkens terug te vallen op visies die alles omvatten, maar geen richting geven.

Voorbeeld van Innovatie Thesis op volgende pagina

OPGAVE GEBRUIK OPENBARE RUIMTE

PRODUCT VISIE

VISIE

Wij streven naar een toekomst waarin mobiliteit niet alleen efficiënt is, maar ook rechtvaardig, duurzaam en leefbaar. Een mobiliteitssysteem dat toegang tot bereikbaarheid voor iedereen waarborgt, de ecologische grenzen respecteert, en de openbare ruimte opnieuw waardeert.

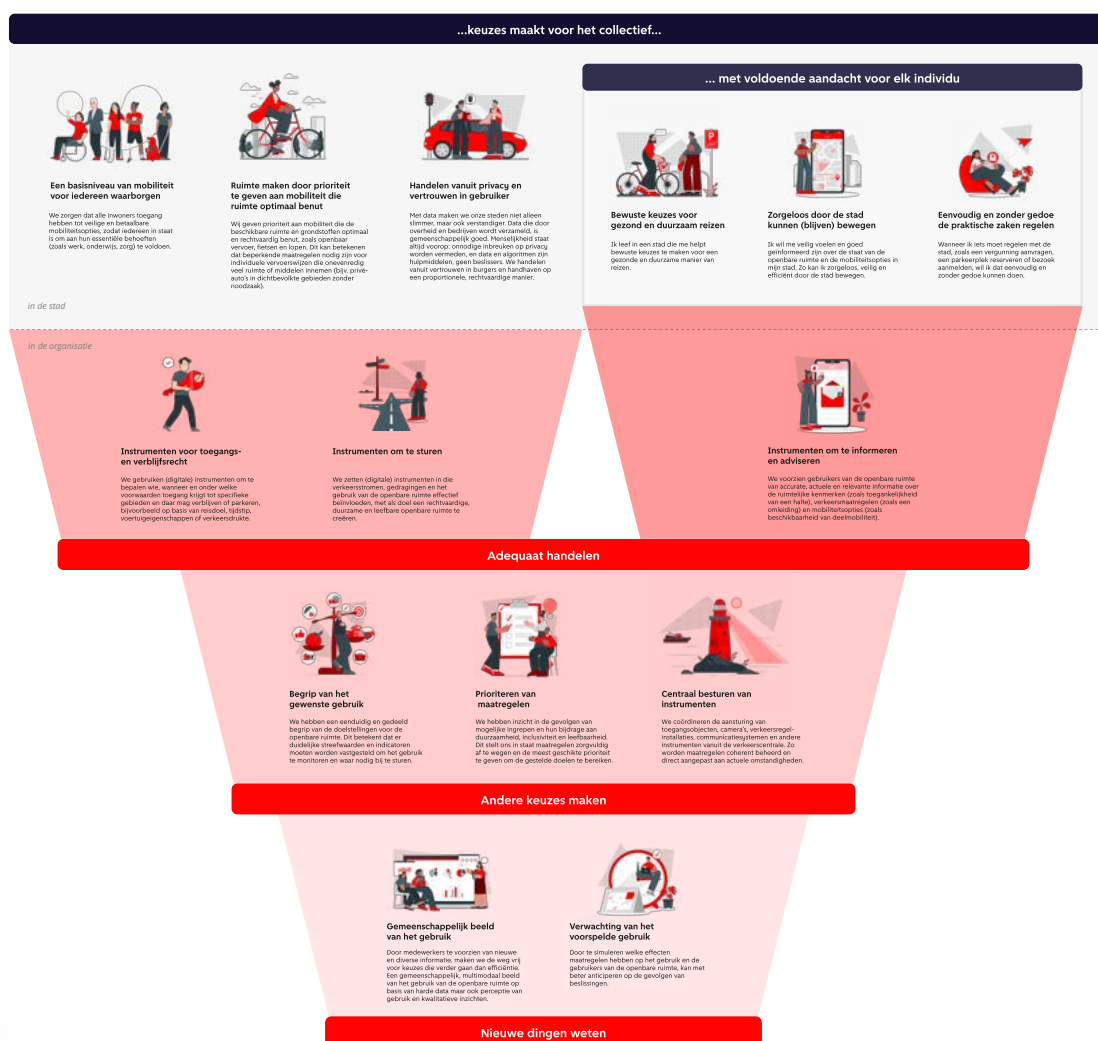


STRATEGIE

Een stad die.....

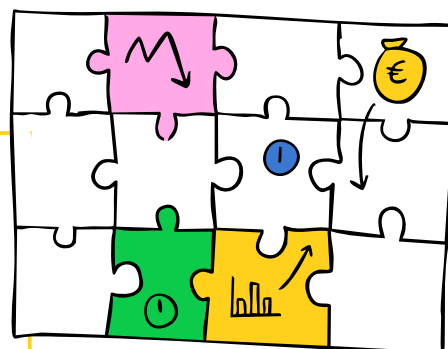
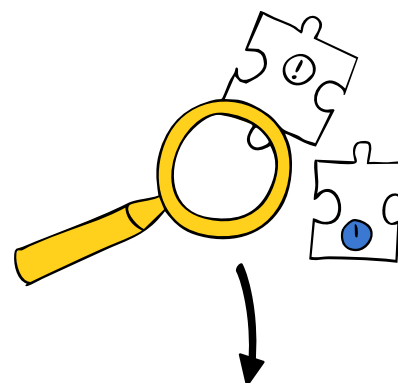
MISSIE

Wij grijpen de kansen van digitalisering aan om de stad in het belang van iedereen te verbeteren. Dit doen we door verkeersdrukke te verminderen, vervuiling verkeer terug te dringen en de toegankelijkheid van de openbare ruimte te vergroten. Tegelijkertijd houden we oog voor de behoeften van elke individuele gebruiker. Op deze manier dragen we bij aan een stad die leefbaar, rechtvaardig en duurzaam is.



Governance

Governance in complexe opgaven vraagt om sturing die samenhang brengt tussen programma's en projecten. Tegelijk is een transitie nodig: van controle op input en output naar besturing die leren, omgaan met onzekerheid en stapsgewijs richting ontwikkelen mogelijk maakt. Dit vraagt van opdrachtgever en opdrachtnemer dat zij hun werkwijze herzien.



Standaardkwestie #5: Traditioneel opdrachtgeverschap

Veel opdrachtgevers opereren onder aannames van eenvoudige of gecompliceerde, maar niet complexe opgaven. Hun manier van aansturing is deel van de complexe opgave (en het probleem). Zij zullen dit moeten accepteren en meeveranderen (zie ook de andere standaardkwesties in deze categorie)

Standaardkwestie #7: Wie beslist eigenlijk?

Complexe opgaven kennen veel stakeholders op verschillende niveaus: strategisch en operationeel, landelijk en lokaal. Hiërarchie werkt dan vaak niet; juist mensen in de praktijk moeten meebeslissen. Tegelijk moet dat zonder eindeloos overleg, met duidelijke afspraken over eigenaarschap van wat besloten, geleerd en opgeleverd wordt.

Standaardkwestie #6: Programmatische drukte

Bij een complexe opgave zijn er altijd veel programma's - en nog veel meer projecten - die 'er al mee bezig zijn'. Iedereen is druk en toch is progressie op de hele opgave lastig te zien. Het is essentieel dat dit in kaart gebracht wordt om hierin overlap te zien, keuzes te maken en systemisch te verbinden. Het verbinden zit zowel in middelen als in inhoudelijke afstemming.

Standaardkwestie #8: Meetbare verantwoording

Hoe houd je grip als opdrachtgever of financier bij een ontwerpende aanpak? Je wilt weten waar het geld naartoe gaat en wat er gebeurt, maar zulke afspraken en processen passen niet in traditionele contracten, KPI's of rapportages. Dit leidt tot spanning: financiers willen harde afspraken en resultaten, ontwerpers zoeken ruimte voor verkenning en iteratie. Nieuwe vormen van verantwoording zijn nodig om beide werelden te verbinden.

Praktijkvoorbeeld

Op het thema mobiliteit gebeurt ontzettend veel. Binnen de gemeente werken diverse teams en initiatieven aan mobiliteitsvraagstukken, en ook daarbuiten. Op regionaal, provinciaal, landelijk en internationaal niveau zijn er uiteenlopende samenwerkingsverbanden actief. Sommige van deze initiatieven versterken elkaar, maar regelmatig is er sprake van overlap of zelfs tegenstrijdigheid. Bovendien doen ze allemaal een beroep op dezelfde groep mensen uit de praktijk.

Achteraf gezien hadden we deze programmatische druk al bij de start van

ons programma in kaart willen brengen en agenderen, zodat we op strategisch niveau beter keuzes hadden kunnen maken over overlap, samenhang en uiteenlopende perspectieven op het vraagstuk.

Binnen één project is het ons wel gelukt om deze exercitie uit te voeren: we hebben de veelheid aan lopende ontwikkelingen in beeld gebracht, een aanvullende scope bepaald en de juiste samenwerkingspartners betrokken. Dat was een eerste stap richting een vorm van governance die stuurt op samenhang en voorkomt dat initiatieven onbedoeld langs elkaar heen werken.

Voorbeeldoplossing: Programmatische drukteplaat

Een programmatische drukteplaat maakt zichtbaar wat vaak impliciet blijft: de chaos en versnippering binnen en tussen programma's. In deze visuele plaat worden lopende projecten, hun onderlinge samenhang en overlap met andere programma's overzichtelijk in kaart gebracht.

“Na eindeloze discussies over de toekomst van verkeersmodellen ontdekten we dat ergens anders al een team werkte aan een visie voor de aanbesteding daarvan. Dat was bij ons totaal buiten beeld. Zo’n situatie wil je écht voorkomen.”

- ontwerper Gemeente Amsterdam

De drukteplaat laat niet alleen zien hoeveel er tegelijk speelt, maar maakt ook concreet waar knelpunten, dubbelingen en parallelle initiatieven ontstaan. Dit creëert de basis voor een strategisch gesprek: met collega's, management of bestuurlijk, bijvoorbeeld met een wethouder. Door het geheel zichtbaar te maken, verschuift het gesprek van losse projecten naar de onderliggende vraag hoe er programmatisch gestuurd kan worden. Daarmee helpt de drukteplaat om ruimte te creëren voor gezamenlijke prioritering en het maken van keuzes – essentieel in complexe opgaven waarin alles belangrijk lijkt en iedereen tegelijk aan de slag is.

Voorbeeld van Programmatische drukteplaat op volgende pagina

OVERZICHT PROGRAMMA'S EN AANBOD

Geordend naar thema's van de Hervormingsagenda

Vanuit
Looptijd
Middelen
Verplicht?

Ministerie VW
2023-2028
Nieuw financie
Gezamenlijke

Hervormingsagenda

De me

Kwaliteitsverbetering en blijvend leren

Onderwijs

Verbinding aanpalende domeinen

Volwassenenzorg

Veiligheid

Gezonde School

WELBEVINDEN OP SCHOOL

SCHOOL EN OMGEVING

INTEGRAAL WERKEN IN DE WIJK

Zo thuis mogelijk

Toekomstscenario Kind &

Vanuit
Looptijd
Middelen

Ministerie J&V, VWS & VNG
5-10 jaar vanaf april 2021
Gedeelde financiering J&V (I
en VWS
Scenario met proeftuinen

Preventie
met Gezag

Nationaal Programma
Leefbaarheid en Veiligheid

Kwaliteit Forensische
Zorg Jeugd

Integraal Zorgakkoord

Vanuit
Looptijd
Middelen

Ministerie VWS (+ deelnemers)
2023-2026
Transformatiemiddelen & SPUK in
combi met GALA
Werkagenda op basis van commitment
en verantwoordelijkheid

Legenda

Programma

Thema Hervormingsagenda

ONDERSTEUNING/AANBOD

Sub-thema

Inhoudelijke overlap met thema's
uit de Hervormingsagenda:

Er is grote overlap

Er is overlap

Deze visualisatie is gemaakt door:

Team Aanpak Wachtlijnen (onderdeel van het OZJ)
Dit is een eerste versie en daarmee niet uitputtend.

S

eringsmodel
verantwoordelijkheid Vijfhoek

Agenda Jeugd

best kwetsbare gezinnen

Gezin

RvdK)

Verbeteren organisatie en inkoop

PLATFORM SOCIAAL DOMEIN

Data en monitoring

OT ZORG VOOR JEUGD

Minder administratie

Toekomstbestendige
Arbeidsmarkt Z&W

Stevige lokale teams en toegang

PROJECTTEAM TOEGANG

Gezond en Actief Leven Akkoord

Vanuit Ministerie VWS met gemeenten,
GGD's en zorgverzekers
Looptijd 2023-2026
Middelen Brede SPUK
Verplicht? Afspraken met resultaatverplichting

Mentale gezondheid
is van ons allemaal

Blauwe 'wolk': Programma's en aanbod gelinkt aan preventie

INSTITUUT PUBLIEKE WAARDEN

Landelijke Nota
Gezondheidsbeleid

GEZOND IN (GIDS)

Rookvrij Leven

Sportakkoord

Nationaal Preventie Akkoord

Gezond Leven

Kansrijke start

Gelijke kansen

Lokale Inclusie
Agenda

EERSTE 1000 DAGEN

IEDEREEN DOET MEE!

antie
armoede

GELIJKE KANSEN ALLIANTIE

OKO

Nationaal Plan
Oakloosheid

Een thuis
voor iedereen

Leefomgeving

Nationale Omgevingsvisie

Schone Lucht Akkoord

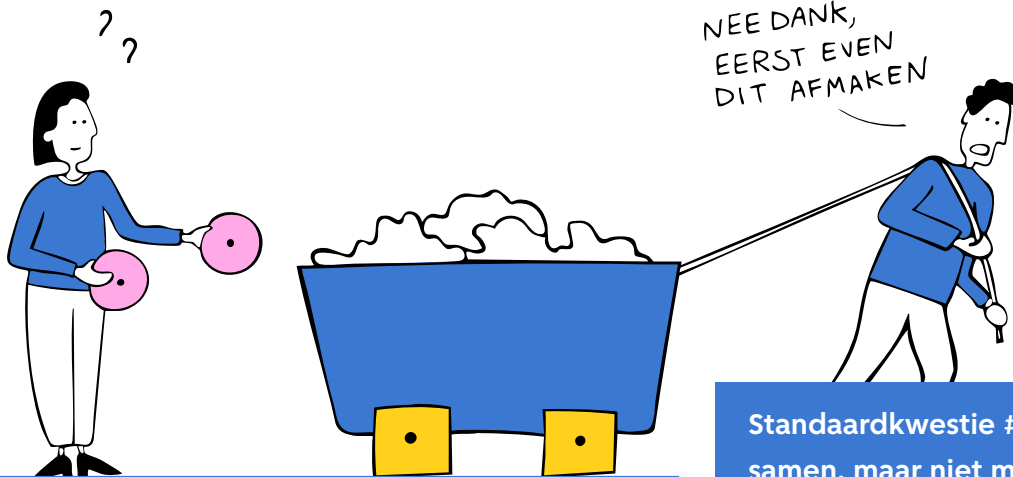
Green deal Duurzame zorg

Groene Leefomgeving

Wonen, Ondersteuning en Zorg voor Ouderen

Samenwerken in complexiteit

In complexe programma's is samenwerken essentieel, maar niet vanzelfsprekend. Verschillende tempo's, belangen en werkwijzen maken afstemming lastig. Het vraagt om meer dan overleg: duidelijke rollen, goede timing en een ritme waarin denken en doen elkaar versterken.



Standaardkwestie #10: Duwen zonder doeners

In het begin van een programma zitten vaak vooral kwartiermakers, strategen en managers aan tafel. Dat is logisch, het vraagt richting, visie en afstemming. Maar als het ontwerpende werk op gang komt, zijn juist de mensen nodig die meters maken: onderzoekers, procesbegeleiders, makers. Te vaak blijft het dan hangen bij plannen, overleggen en besturen zonder dat er capaciteit is voor uitvoering. De bemanning van een programma moet meebewegen met de fase waarin je zit: van denken naar dóen.

Standaardkwestie #11: Iedereen werkt samen, maar niet met elkaar

In samenwerkingen met meerdere partners loopt vaak van alles tegelijk. Iedereen is 'ergens mee bezig' – maar zelden is helder wat precies, en wie dat weet. Daardoor ontstaan losse sporen in het programma en onnodige vertraging. Iedereen werkt aan dezelfde opgave, maar niet altijd op elkaar afgestemd. Er ontbreekt vaak een gedeeld ritme of coördinatie op procesniveau. Samenwerken vraagt niet alleen taakverdeling, maar ook gezamenlijkheid in timing, werkwijze en informatie.

Standaardkwestie #13: De juiste mensen, op het juiste moment

Samenwerken vraagt timing. In de verkenning zijn vooral ontwerpexperts en onderzoekers nodig, later ontwerpers, uitvoerders en specialisten. Vaak blijft echter dezelfde groep aan tafel, waardoor energie wegebt en inzichten oppervlakkig blijven. Ontwerpend werken vraagt om een team dat in samenstelling en tempo meebeweegt.

Standaardkwestie #12: Wie draagt wanneer bij?

In complexe opgaven doen veel partijen mee, maar niet iedereen hoeft altijd te beslissen. Soms is betrokkenheid pas later relevant of alleen bij onderdelen. Zet ervaringsdeskundigen in waar ze verschil maken en laat private partijen aansluiten bij concrete oplossingen. Slim samenwerken is kiezen wie je wanneer

Praktijkvoorbeeld

In de eerste fase van het programma werkten we met een compact team. Verschillende stakeholders zaten wekelijks met vaste afgevaardigden om tafel om gezamenlijk richting te geven. Waar nodig sloten experts aan. Zo ontstond overzicht, samenhang en gedeeld eigenaarschap. Uit deze samenwerking kwamen verschillende ‘opportunity areas’ voort. Elk kansgebied kreeg een basisteam met een publieke én private partner, met de opdracht om de juiste mensen uit hun organisatie te betrekken en gezamenlijk stappen te zetten.

Aanvankelijk leek dit goed te gaan: er waren kwartaalbijeenkomsten en demodagen waarin teams hun voortgang deelden. Maar gaandeweg ontstonden er grote verschillen in aanpak, tempo en kwaliteit. Het werd steeds lastiger om grip te houden: waar staan we? Gaat het ergens mis? Wie wacht op wie? Voor programmaleiding werd het moeilijk om verantwoording af te leggen, en ook voor de teams was het lastig om het grotere geheel nog te overzien. De terugblik werkte, maar het vooruitkijken bleef uit.

Voorbeeldoplossing: Gezamenlijke Roadmap

Om meer overzicht en samenhang te creëren, introduceerden we een gezamenlijke roadmap. Elk kansgebied gaf hierin aan wat ze deden, welke stappen ze wilden zetten en in welk tijdpad. Niet tot achter de komma, maar wel richtinggevend.

De roadmap hielp teams om hun eigen werkzaamheden op een rij te zetten, beter te plannen en kritisch te kijken naar benodigde capaciteit. Ook maakte het zichtbaar waar onderlinge afhankelijkheden zaten, en waar die wrikten. Voor de programmaleiding bracht het houvast: niet alleen om te verantwoorden, maar ook om gericht te ondersteunen.

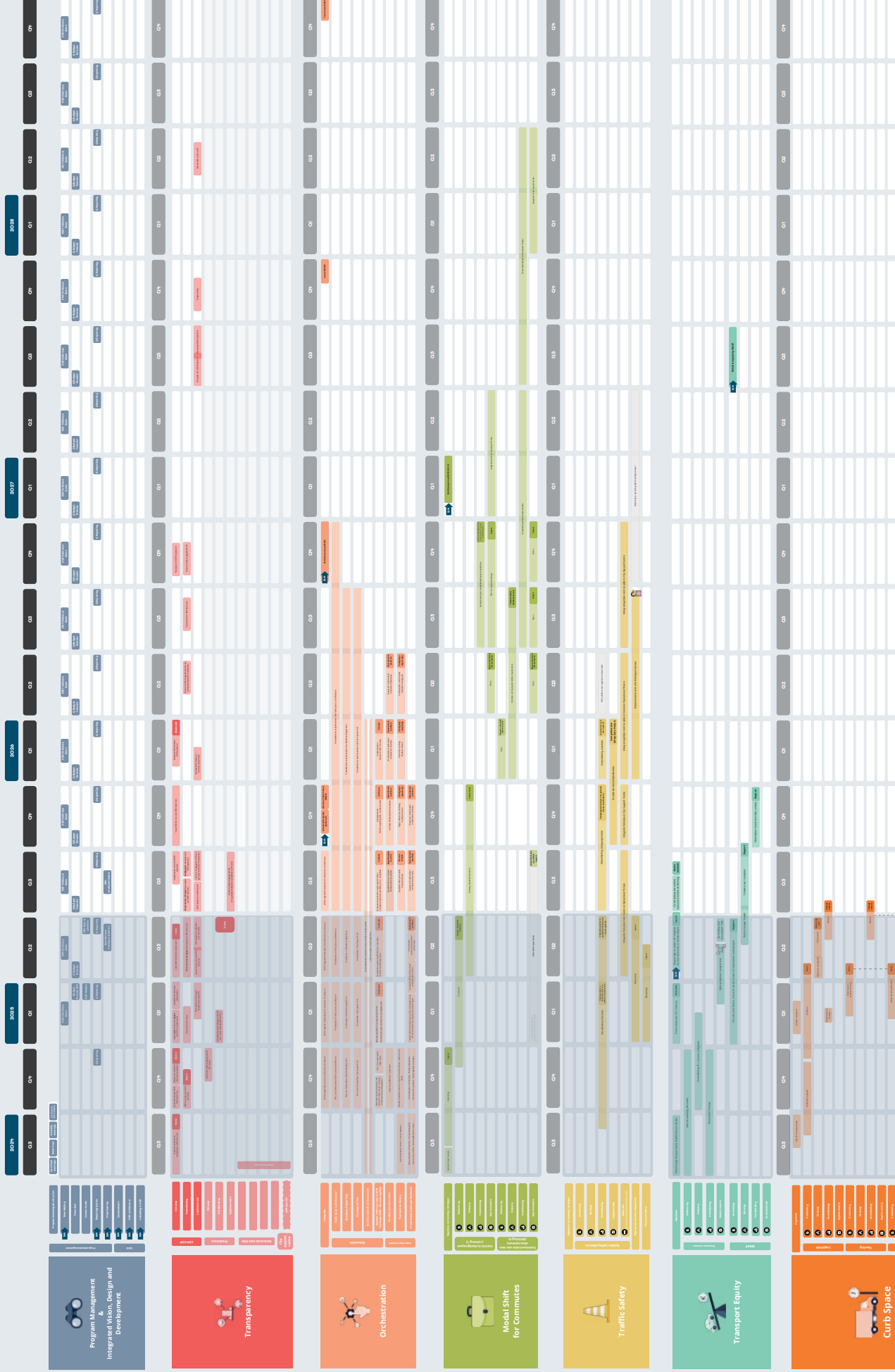
“We hebben ons allemaal verbonden aan een bepaalde manier van werken. Dat helpt ons om duidelijk te maken wat dat betekent voor ieders rol en verwachtingen, en ook wanneer werk daar niet aan voldoet.” - programma manager DRO

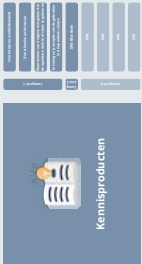
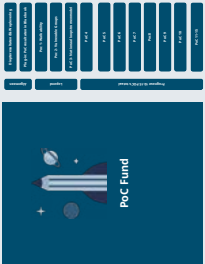
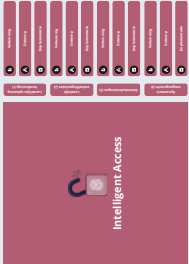
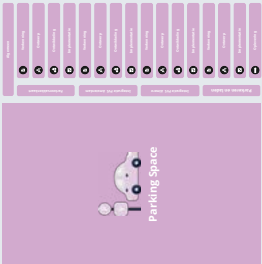
Een roadmap maakt het leerproces bespreekbaar. Het laat zien dat bijsturen onderdeel is van de aanpak en niet een teken van falen. Door te visualiseren hoe experimenten bijdragen aan het grotere doel, geeft de roadmap structuur aan samenwerking zonder deze vast te zetten. Zo werd de innovatiethesis concreet én werkbaar.

Roadmap DRO

Laatst bijgewerkt 7/8/25

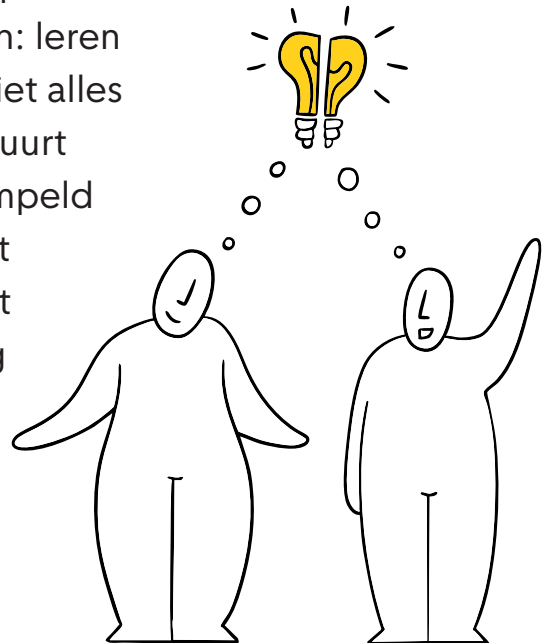
Fase Deelversie
Indicateur om te weten of de werken gepland zijn aan het einde van 2025





Nieuw in complex werken

In complexe programma's werken vaak mensen samen die weinig ervaring hebben met de ontwerpende aanpak. Het vraagt een andere manier van denken en doen: leren vanuit de praktijk, de gebruiker centraal stellen, niet alles willen oplossen, maar ook nog niet weten. Dat schuurt soms. Uit goede intentie wordt complexiteit versimpeld om 'werkbaar' te houden, maar dat zorgt vaak juist voor vertraging. Ontwerpen kun je leren, maar niet in een middag. Een training helpt, maar maakt nog geen ontwerper. Zeker in een programma waar mensen blijven komen en gaan, vraagt dat om meer dan een uitleg of onboarding.



Standaardkwestie #14: Complexiteit wordt gladgestreken

Veel mensen vinden het lastig om te werken met onzekerheid. De neiging is dan groot om complexe opgaven te versimpelen tot iets behapbaars, vanuit het idee dat het werkbaarder wordt. Maar daardoor verlies je nuance en ontstaan schijnzekerheden. Juist door de complexiteit te erkennen, ontstaat helderheid over wat wél en niet te sturen is, en wordt samenwerking realistischer en effectiever.

Standaardkwestie #15: Ontwerpen leer je niet in één training

De ontwerpende aanpak klinkt logisch, en veel tools en principes zijn goed uit te leggen. Maar ontwerpen is een vak: het vraagt oefening, ervaring en vakmanschap. Een training geeft houvast, maar betekent niet dat iemand direct ontwerper is. Verwachtingen hierover zijn soms onrealistisch. Je kunt mensen ook niet dwingen dit te leren. Zonder ruimte om te oefenen, feedback te krijgen en begeleiding, vallen veel mensen terug in vertrouwde manieren van werken.

Standaardkwestie #16: Teams veranderen, aanpak verwatert

Door in- en uitstroom van teamleden is het lastig om consistent te blijven werken. Nieuwe mensen missen vaak context, en de tijd ontbreekt om alles opnieuw over te dragen. Zo verwatert de ontwerpende aanpak langzaam. Zelfs met een training of onboardingsdocumenten, blijft het lastig om het waarom en hoe van de aanpak goed mee te geven. Zonder vaste structuur en ritme wordt ontwerpen al snel iets vrijblijvends.

Standaardkwestie #17: Terugval onder druk

Wanneer resultaten uitblijven of geduld opdraait, vallen teams vaak terug in lineair denken: het probleem snel afbakenen en naar een oplossing willen. Begrijpelijk, maar het ondermijnt de kracht van het proces. Herken en bespreek zulke momenten, zodat je samen afspraken maakt om koers te houden onder druk.

Praktijkvoorbeeld

Binnen het programma sloten regelmatig nieuwe mensen aan. De meeste daarvan waren nieuwe met de ontwerpende aanpak. Er was enthousiasme bij de een, maar ook verwarring bij de ander: wat wordt er nu eigenlijk van mij verwacht? Waar zitten we in het proces? En wat is mijn rol op dit moment? Vooral in teams waar geen ervaren ontwerper aanwezig was, hebben we gezien dat het niet voldoende was om mensen te vragen de ‘double diamond’ te doorlopen. Een ander begrip van wat bijvoorbeeld een divergerende verkenning is leidde tot frustraties.

Zonder gedeeld beeld op de werkwijze en bijbehorende verwachtingen, verliep samenwerking stroef. De ontwerpers waren niet altijd tevreden met de geleverde kwaliteit, maar eigenlijk was het ook niet eerlijk te verwachten dat een nieuwe aanpak zo vanzelf goed verloopt. Men begreep niet altijd wat er van ze werd verwacht of zag de meerwaarde hier niet van in. Veel gesprekken gingen over het proces en welke stappen er nodig waren, maar er was geen wederzijds begrip in wat dat inhield

Voorbeeldoplossing: Rubric

De rubric is een sturings-instrument dat inzicht geeft in de ontwikkelfase van een project of programma, de leerhouding van het team en de gebruikte werkvormen. Het is geen checklist, maar een model dat laat zien waar je staat, waar je naartoe werkt, welke vragen daarbij horen en wat er van je wordt verwacht.

De rubric maakt het gesprek over ontwikkeling concreet en legt expliciet waar mensen verschillen in ervaring, verwachting of behoefte. Daarmee is het een krachtig hulpmiddel bij in- en uitstroom, bij teamreflecties, maar ook om een stukje kwaliteitscontrole te waarborgen. Het voorkomt dat ontwerp een ‘black box’ blijft en helpt om activiteiten duidelijk bloot te leggen.

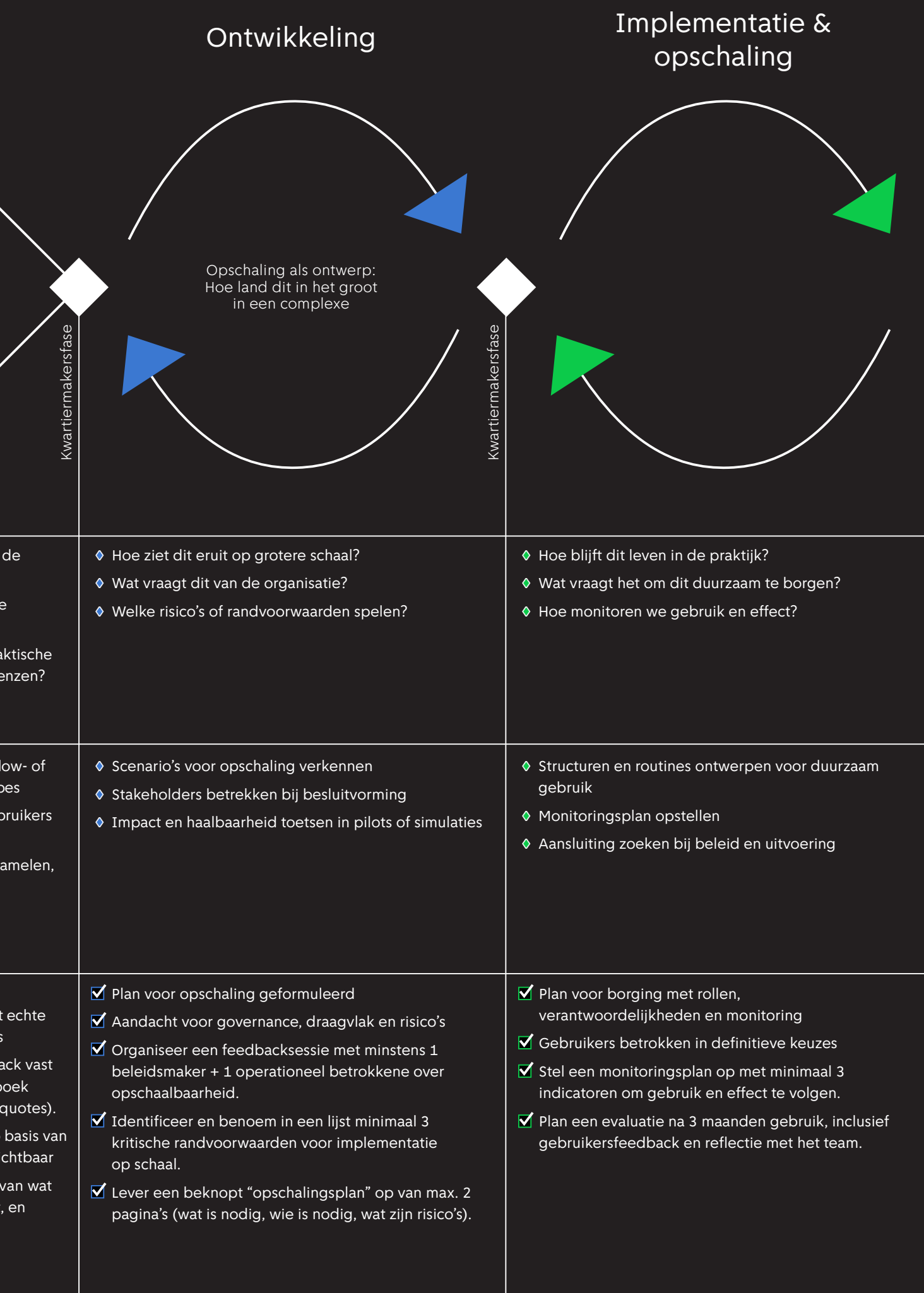
Voorbeeld van Rubric op volgende pagina

Rubric

Probleem

Oplossing

	Probleem		Oplossing	
	Aannames helder, wat weten we nog niet en moeten we testen? Onderzoeksvraag en Hypotheses staat Scope van het vraagstuk helder in welk systeem zit dit?		Ontwerp uitdagingen staan (HKW vragen)	
	Kwartiermakersfase			
Leervragen	♦ Wat speelt er in het veld? ♦ Wat weten we nog niet? ♦ Welke aannames moeten we testen?	♦ Wat leeft er bij de eindgebruiker? ♦ Wat zijn de niet-evidente conclusies? ♦ Waar zit spanning of blinde vlek?	♦ Hoe kunnen we het probleem anders framen? ♦ Wat zijn kansrijke richtingen voor oplossingen? ♦ Waar zit de ontwerpuitdaging?	♦ Werkt dit voor doelgroep? ♦ Wat moeten we aanpassen? ♦ Waar zitten praktische en ethische grenzen?
Activiteiten	♦ Analyse van literatuur, beleidsstukken, media ♦ Consultatie van interne collega's en experts ♦ Verkenning van innovatieve voorbeelden in het domein	♦ Minimaal 10 kwalitatieve interviews met gebruikers ♦ Analyse van ervaringen en behoeften (met Template) ♦ Identificeren van patronen, spanningen en leemtes	♦ Reframing van de uitdaging (Hoe kunnen we...?) ♦ Synthese van inzichten naar ontwerp vraag ♦ Verkenning van oplossingsrichtingen met eindgebruikers	♦ Opstellen van low- en mid-fi prototypes ♦ Testen met gebruikers in context ♦ Feedback verzamelen, analyseren en herontwerpen
Dit verwachten we tenminste van jou	✓ Minimaal 3 wetenschappelijke bronnen ✓ Minimaal 3 interne stakeholders gesproken ✓ Onderzoeksvraag en hypothese geformuleerd ✓ Scope van het vraagstuk afgebakend	✓ 10 gebruikers gesproken (divers in achtergrond en moment) ✓ 3 tot 8 hoofdzinzen geformuleerd, met quotes ✓ Duiding of er voldoende perspectieven vertegenwoordigd zijn ✓ Laat inzichten reviewen door minimaal 1 andere collega of expert voor validatie of aanvulling.	✓ Heldere ontwerp vraag geformuleerd ✓ 2-3 oplossingsrichtingen in kaart gebracht ✓ Ontwerpbeslissingen onderbouwd met inzichten uit analyse ✓ Maak een beslisdokument van max. 1 A4 waarin je onderbouwt welke oplossingsrichting je kiest (of test).	✓ Minimaal 2 testrondes met eindgebruikers ✓ Leg alle feedback in een testlogboek (observaties + conclusies) ✓ Aanpassing op bevindingen zichtbaar ✓ Documentatie van wat werkt, wat niet, waarom

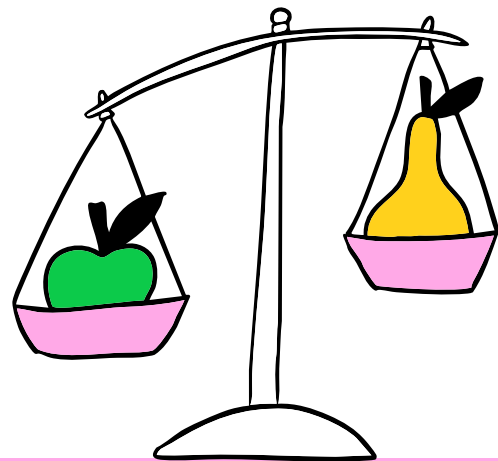


Iteratief en projectmatig

Complexe opgaven vragen om iteratie: proberen, leren, bijsturen. Tegelijk verwachten opdrachtgevers voorspelbaarheid en resultaat. Die spanning zie je overal. Leren is daarbij cruciaal: niet alleen van successen, maar ook van keuzes die je níet maakt. Stoppen met een idee is óók vooruitgang, mits je het goed vastlegt. Zo bouw je inzicht, verantwoording en herbruikbare kennis. Documenteer dus niet alleen wat je doet, maar ook wat je bewust laat. Dat voorkomt herhaling, maakt keuzes transparant en helpt toekomstige teams sneller en slimmer werken.

Standaardkwestie #18: Niet alles hoeft iteratief, wel flexibel

Sommige onderdelen zijn overzichtelijk en vragen gewoon uitvoering. Maar wie alléén denkt in processen en producten, verliest ruimte voor voortschrijdend inzicht. Juist in programma's met zekere én onzekere onderdelen moet ruimte blijven voor iteratie waar dat ertoe doet.



Standaardkwestie #19:

Itereren en focus behouden

Ontwerp vraagt ontdekken, maken, toetsen, bijstellen. Maar die dynamiek kan richting vertroebelen. Zonder focus vervalt flexibiliteit in versnippering, terwijl projectmatig werken vaak juist alles vooraf wil vastleggen. Dat leidt tot ongeduld en te snelle ontwikkeling van half-afgemaakte ideeën. Bied dus kaders die iteratie mogelijk maken zonder de koers kwijt te raken.

Standaardkwestie #20: Documenteren maakt leren zichtbaar

Iteratief leren is waardevol, maar zonder vastlegging onzichtbaar. Zeker in grote programma's waar teams wisselen is het cruciaal om keuzes en inzichten te noteren. Zo wordt ontwikkeling zichtbaar, herhaling voorkomen en verantwoording mogelijk. Wie schrijft, die blijft.

Standaardkwestie #22: Expliciet leren sneeuwt snel onder

Veel lessen verdwijnen in de waan van de dag. Conclusies worden getrokken maar niet vastgelegd. Daardoor gaan inzichten verloren en herhalen fouten zich. Door actief te documenteren — wat wel werkte, wat niet en waarom — maak je leren tastbaar en overdraagbaar.

Standaardkwestie #21: Geen innovatie zonder risico

In het begin is er weinig zicht op het probleem, de oplossing, aanpak en randvoorwaarden. Inzichten veranderen gaandeweg op al deze vlakken. Hoe houd je het programma op dit abstracte niveau wendbaar? Juist daar liggen vaak de belangrijkste inzichten — al zijn die eerst nog onzichtbaar.

Praktijkvoorbeeld

Binnen het programma DRO kwam al vroeg in het parkeer-kansgebied een oplossing op tafel die in Amsterdam vaker wordt genoemd: een parkeer-verwijssysteem. In eerste instantie leek het logisch: het is uitvoerbaar, overzichtelijk, en veel mensen kennen het. Toch wees beleid én eerdere praktijk uit dat dit soort systemen de aantrekkelijkheid van de auto juist vergroten, en daarmee haaks staan op de bredere doelen van de stad.

Door dit expliciet te maken via documentatie — kan het idee bewust worden losgelaten. Niet omdat het technisch niet kan, maar omdat het strategisch niet wenselijk is. Dit inzicht bespaart tijd, middelen en verkeerde verwachtingen. En door het vast te leggen, is de les nu herbruikbaar voor andere kansgebieden en toekomstige teams. Stoppen is óók vooruitgang.

Voorbeeldoplossing: Lessons-learned-overview

Om iteratie, bijsturing en besluitvorming te ondersteunen, is een Lessons Learned-overview een goede manier om dit bij te houden. Deze gedeelde documentatie maakt expliciet wat is geprobeerd, wat is geleerd, welke aannames zijn getoetst en waarom bepaalde richtingen níet zijn gekozen en waarom andere wel.

Het overview kan worden gevoed door de teams zelf, aangevuld tijdens voortgangsgesprekken en gebruikt bij het betrekken van nieuwe collega's of op reflectieve momenten in het grotere team. Zo wordt leren zichtbaar, overdraagbaar en legitiem gemaakt als een waardevolle opbrengst, niet als bijzaak.

“De waarde van ‘weten wat we niet willen’ wordt heel vaak onderschat”

- programma coordinator DRO

De overzichtsvorm legt nadruk op wat is geleerd, welke aannames zijn bijgesteld, en hoe relaties en samenwerking zich ontwikkelen. Dit biedt zowel de projectleider als de omgeving (zoals ondernemers of bestuurders) inzicht in de waarde van het leerproces. Het maakt duidelijk dat experimenteren geen vertraging is, maar bijdraagt aan betere keuzes. Het legitimeert ‘leren als resultaat’ en voorkomt dat druk vanuit de omgeving leidt tot te snelle, suboptimale besluiten.

Voorbeeld van Lessons-learned-overview op volgende pagina

De reis van Team Aanpak Wachttijden

Hoe navigeren wij sinds 2020 door het co

Start!

We doen onderzoek in de praktijk en leren op welk niveau we het beste kunnen interveniëren, en welke partijen we vanaf het begin moeten samenbrengen. Door literatuuronderzoek leren we hoe we systemisch naar het jeudzorglandschap moeten kijken.

Dit was onze **uitgangspositie** in **2020**

- Er is geen goed kwantitatief inzicht (te krijgen) in wachttijden in de jeugdzorg.
- Het vraagstuk wordt niet op systeemniveau aangepakt, maar in losse projecten.
- Er is weinig ruimte en capaciteit om te veranderen, ondanks de financiering die gemeenten ontvangen.
- Er is verdeeldheid, weerstand en frustratie bij de verschillende stakeholders, dit zit de benodigde samenwerking in de weg.
- De politieke druk maakt het lastig om aan duurzame oplossingen te werken.
- Het is niet duidelijk op welk niveau wachttijden het beste aangepakt kunnen worden (lokaal, regionaal, of landelijk) en welke stakeholders hierbij aangesloten moeten worden.
- Er moet gezocht worden naar methodes die ingezet kunnen worden om de werkelijke oorzaken achter van het symptoom wachttijden aan te pakken.

We stelden dan ook vast dat we voortgang willen bereiken op deze punten:

- Het begrijpen van de **complexe opgave**
- Inzicht in de **mogelijke oplossingen**
- Ontwikkelen passende **methodiek**
- Vastellen randvoorwaarden van onze **organisatie**

2021

2 regio's in de aanpak

- We starten met de twee pilot regio's om het opzetten van juiste governance en stakeholders en opzetten van methodiek.
- We verbeteren onze aanpak voor 2022 door de volgende onderdelen te verbeteren:
 - Ketenbureau op data
 - Retrospectief onderzoek naar oorzaken
 - Ontwerpmethodiek en veranderingen
- Eerste publicatie over inzicht in *Innovatieparadoxen voor de opvang van wachttijden*.
- Vier regio's nemen deel aan onze leerexpeditie, waarin we nieuwe inzichten en enthousiasmeren voor de aanpak.

2022

4 regio's in de aanpak

- Er sluiten meer regio's aan, zo kan de geformaliseerde aanpak in de praktijk stapsgewijs verbeteren.
- We delen de nieuw opgedane kennis over wachttijdenvraagstuk in de publicatie *Een functionele kijk op wachttijden*.
- Onze geleerde lessen en ervaringen met de methodiek bundelen we in *De aanpak van het wachttijdenprobleem*.
- De aanpak evolueert en leidt tot nieuwe inzichten. We hebben weer een nieuwe aanpak en zijn klaar voor grotere opschaling.

Complexe landschap van jeughulp?

2023

7 regio's in de aanpak

- Ontwikkeling van randvoorwaarden om als regio mee te doen aan de aanpak wachttijden als regio.
- Verdere standaardisatie van de eerste fasen van de aanpak.
- Publicatie *Wachttijden aanpakken in de praktijk* over projecten en elementen die ingezet kunnen worden.
- Opzetten jeugdhuis en transformatiepoli in Eindhoven en Twente en brede interesse hiervoor van andere regio's.
- Uitwisselen eerste concrete oplossingen die worden ontwikkeld in de regio's (interactieve sociale kaart, nazorg op scholen, normaliseren in de toegang, transformatiepoli, echtscheidingen).
- Door veel praktijkervaring ontstaat er een nagenoeg volledig begrip van de problematiek van wachttijden, zodat de eerste fase van de aanpak sneller doorlopen kan worden bij nieuwe regio's.
- De eerste bovenregionale samenwerkingen: regio's nemen innovaties van elkaar over Opzet van het leernetwerk met regio's in de aanpak, waardoor ook borging ontstaat van wat er geleerd en gedaan wordt.
- We worden meer en meer gezien als expert in wachttijden en het proces om een dergelijk complex probleem aan te pakken.

2024

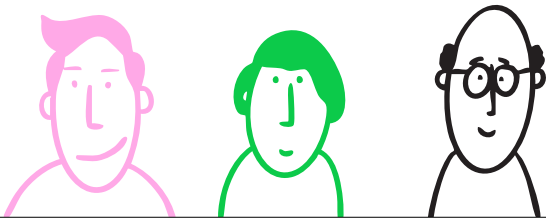
2025

onze **ambities** voor de toekomst

- Voortzetting werving van nieuwe regio's gericht op zeven regio's in 2024 en een vergelijkbaar aantal in 2025.
- Ontwikkelen en vastleggen van werkende initiatieven en het gebruik hiervan t.b.v. andere regio's.
- Grotere inzet op het verkrijgen van een meer kwantitatief inzicht in wachttijden door gebruik te maken van beschikbare data.
- Intensiever inzetten op van analyse op jeugdzorgtrajecten (casuïstiek).
- Nauwer aansluiten op de leefwereld van kinderen, jongeren en gezinnen via onder meer wetenschappelijke oriëntatie.

Eindgebruiker ongemak

Het betrekken van eindgebruikers is voor ontwerpers vanzelfsprekend. In hun verhalen zit nuance die je nergens anders vindt. Toch stuiten we vaak op weerstand: opdrachtgevers vinden het spannend, onvoorspelbaar of tijdrovend. Terwijl juist echte gesprekken richting geven en verrassende inzichten opleveren. Het kost tijd, maar geen gesprek voeren kost uiteindelijk meer.



Standaardkwestie #23: “Er is al zo veel onderzoek gedaan”

Dat klopt, en dat is waardevol. Maar rapporten vertellen zelden het hele verhaal. Vaak missen ze actualiteit of context en blijven ze op afstand. Zelf met mensen spreken levert een ander soort inzicht: minder ‘objectief’, maar rijker. Je hoort nuance, voelt context en leert hoofd- van bijzaak te onderscheiden. Dat maakt je analyse scherper en keuzes doeltreffender.



Standaardkwestie #24: Niemand spreken omdat je niet iedereen kunt spreken

“We kunnen niet met iedereen praten, dus doen we het maar niet.” Maar tien gesprekken leveren vaak al honderd inzichten. Veel behoeften zijn gedeeld, ook tussen verschillende groepen. Zelf mensen spreken geeft gevoel voor nuance die rapporten missen. Je leert scherper kijken, beter kiezen en voorkomt ontwerpen op aannames. Niet iedereen spreken is geen reden om niemand te spreken.

Standaardkwestie #25: Luisteren is geen belofte, maar het is wél nodig

Bij gemeenten leeft de angst dat gesprekken verwachtingen wekken die je niet kunt waarmaken. En ja, als doelgroepen vaak bevraagd zijn, is er soms terughoudendheid. Maar dat vraagt om goed verwachttingsmanagement, niet om afstel. Als ontwerper moet je mensen spreken om echt te begrijpen wat er speelt. Eén goed gesprek kan je kijk veranderen en richting geven, bijvoorbeeld door te leren waarom eerdere oplossingen niet werkten.

Standaardkwestie #26: Percentages tellen, verhalen raken kwijt

“Wat kunnen we met zo’n quote?” In veel organisaties gaat de voorkeur naar cijfers: overzichtelijk, vergelijkbaar, schijnbaar neutraal. Maar persoonlijke verhalen bevatten nuance die cijfers missen. Kwetsbare groepen en minderheden verdwijnen vaak in data-analyses. Juist daarom is kwalitatief onderzoek cruciaal: om te zien wat niet meetelt, maar wél telt.

Praktijkvoorbeeld

In een project rondom vervoersarmoede werkten we met verkeersmodellen, enquête-data en bereikbaarheidsscores. Die gaven vooral een macrobeeld: hoe goed zijn voorzieningen bereikbaar voor ‘de gemiddelde inwoner’? Maar achter die gemiddelden bleek veel verborgen. Juist de mensen met de grootste vervoersproblemen – mensen met een beperking zonder auto, lagere inkomens in buitenwijken, of mensen met onregelmatige werktijden – verdwenen in de data. Niet omdat ze niet meetelden, maar omdat hun verhalen niet opvielen in de gemiddelden. De cijfers gaven overzicht, maar verhulden verschil.

Toen we in gesprek gingen met mensen zelf, ontstond een heel ander beeld. We hoorden over de impact van afgeschafte bushaltes, over mensen die met versleten knieën de zonegrens overlopen om eten op tafel te krijgen, over het geld dat ontbrak voor een tramrit naar het ziekenhuis. Over kopzorgen, improviseren om mee te komen en helaas ook over mensen die afhaken en niet meer mee kunnen komen. Geen cijfers, maar ervaringen die zichtbaar maakten de grootste problemen spelen. Dit maakte duidelijk wat vervoersarmoede is, niet als lijst van ‘indicatoren’ begrip, maar als dagelijkse realiteit. Juist dát inzicht had geen grafiek kunnen geven.

Voorbeeldoplossing: Model én mens

“Ik hoor en denk vaak: ‘We weten hier al genoeg van, interviews zijn niet nodig.’ Maar die kennis bleek zelden gebaseerd op verhalen of ervaringen van eindgebruikers. Juist de interviews gaven mij op meerdere onderwerpen een heel nieuw perspectief.”

- beleidsadviseur Gemeente Almere

In de analyse voegden we beide lagen samen: de harde data én de zachte verhalen. De modellen lieten we draaien met nieuwe parameters, geïnspireerd op de gesprekken: wat gebeurt er als je kijkt naar bereikbaarheid zonder fiets, wanneer een buslijn wordt ingekort? Zo ontstond een realistischer beeld, waarin ook kwetsbare groepen zichtbaar werden.

Daarnaast gaven we de technische verkeerswereld letterlijk de stemmen van mensen terug: quotes,

portretten, situatieschetsen. Niet om te ontroeren, maar om aan te scherpen. Door die ervaringen naast de cijfers te leggen, word het makkelijker om prioriteiten te stellen en om de juiste keuzes te maken. De combinatie van en data en verhalen, in plaats van de een of het ander, zorgde voor een sterk eindresultaat. Want goed ontwerpen vraagt om empathie én analyse. En om het besef dat wat gemiddeld werkt, nog lang niet voor iedereen werkt.

Voorbeeld van Model én mens op volgende pagina

Digitale regie op het gebruik van de openbare ruimte

Een inkijkje in de gesprekken

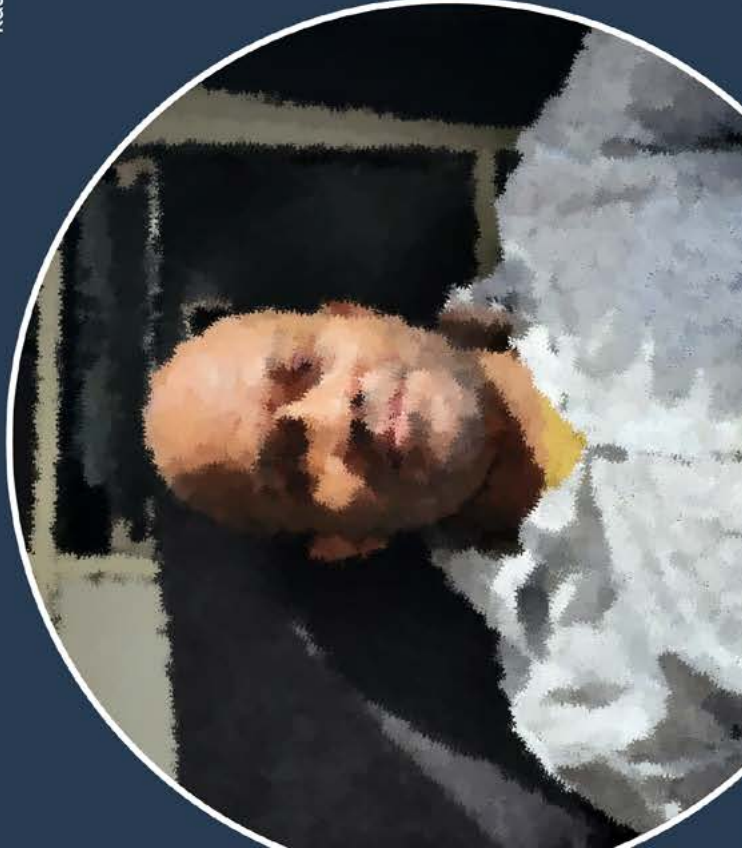
“Soms dan moest ik echt
zwartrijden omdat ik geen
kaartje kon kopen en niemand
wilde mij even helpen.”

“Buiten Amsterdam wordt het
lastiger, en moet je meer om hulp
vragen, en andere denken
misschien daar heb je weer een
bedelaar.”

“Toen werd ik aangehouden in de
trein. Die conducteur geloofde me
niet. Kijk ik ben slechtzien. Toen heb
ik mijn oog eruit gehaald en toen
liep hij snel door.”

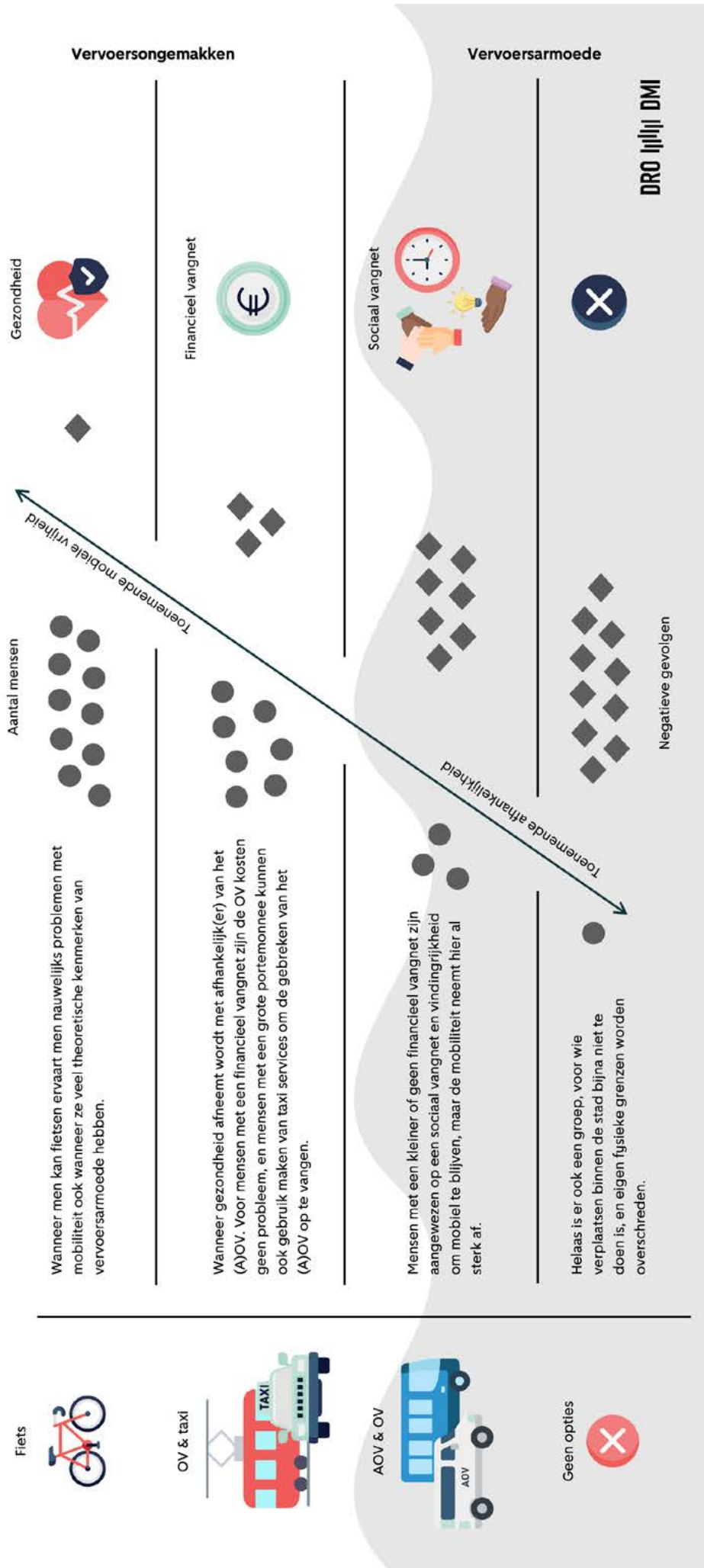
“Er zijn oplaad apparatuur OV
kaart. Er zijn drie types. Er is 1
machine kleurcombi blauw
wit. Voor alle slechtziende is dat
echt niet leesbaar.”

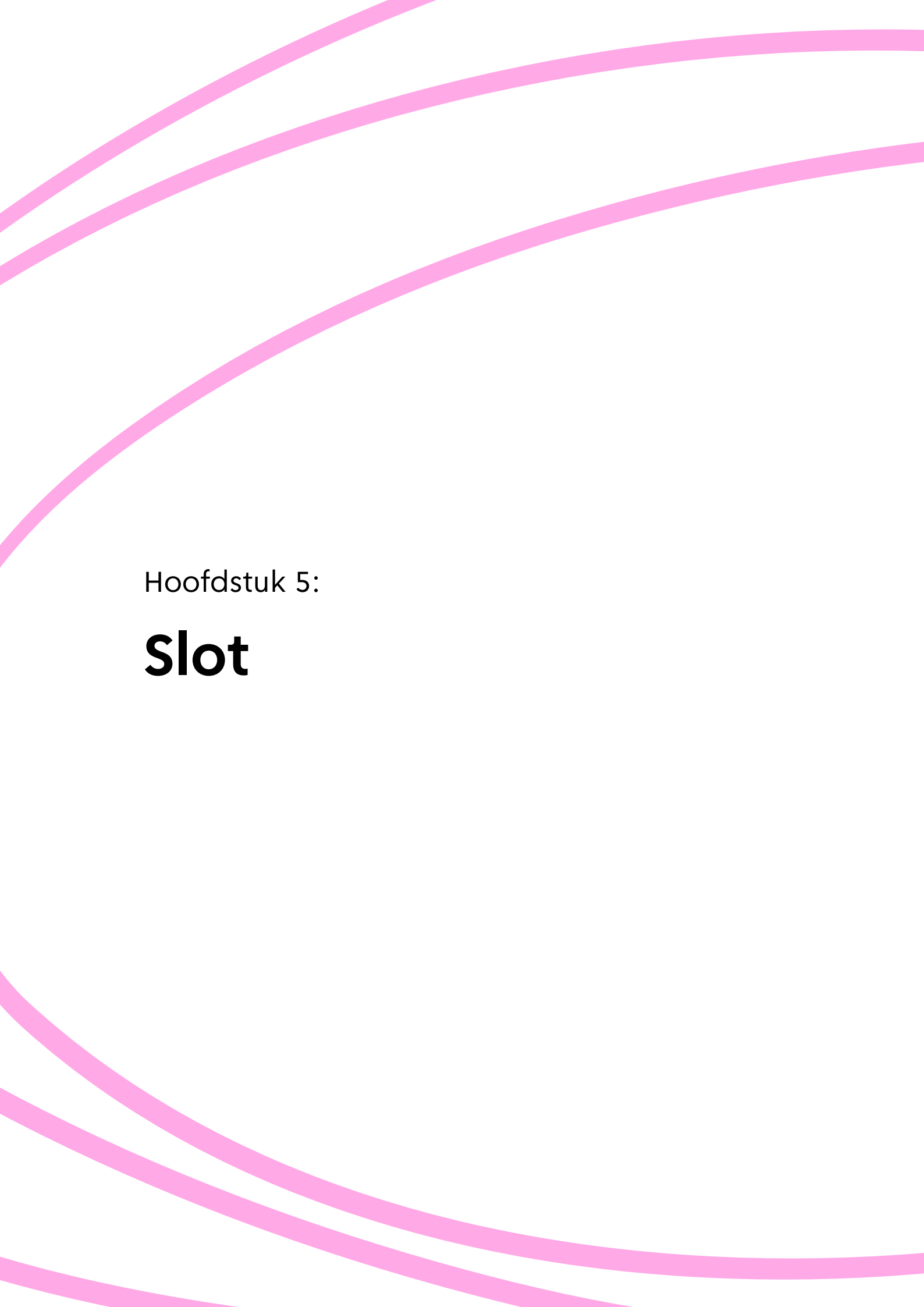
“In het begin moest ik wel hulp
vragen, dan merk je dat mensen niet
zo erg behulpzaam zijn. Op een
gegeven moment ga je gewoon
geen hulp meer vragen”



DRO | juli | DMI

Vervoersarmoede framework



The background of the page is decorated with several thick, light pink curved lines that sweep across the frame from the left and bottom edges towards the right.

Hoofdstuk 5:

Slot



Slotwoord

Dit traject was voor ons, Dorine en Emma, een waardevolle en leerzame ervaring. Dankzij de coaching van Tim (Shoshin), via het PONT-programma, leerden we beter hoe we ons als ontwerpers kunnen bewegen binnen een complexe opgave en organisatiestructuur – en vooral welke unieke bijdrage we daarin hebben.

We ontdekten hoe uitdagend opdrachtgeverschap, besluitvorming en samenwerking in een veld van diverse organisaties en vakgebieden kan zijn. Tegelijkertijd zagen we hoe krachtig onze ontwerpvaardigheden zijn: complexiteit erkennen, eindgebruikers betrekken, kunnen schakelen tussen detail en overzicht, en gedachten en woorden vertalen naar visuele middelen. Daarmee droegen we niet alleen bij aan de inhoud, maar ook aan de manier waarop het programma vorm en structuur kreeg.

Het project verliep niet zonder hobbels. We worstelden met contractuele afspraken, de opzet van het programma en de beperkte ruimte voor ontwerp. We experimenteerden met de dynamiek van grote teams en de balans tussen afstemmen en gewoon dóen. Ook ervoeren we hoe lastig het is om echt te reflecteren, leren en itereren. Maar juist daar lag de grootste winst: we ontdekten wat wel en niet werkt, waar het schuurt en hoe we een volgende keer met meer scherppte en zelfvertrouwen een programma met ontwerpende aanpak kunnen neerzetten.

We kijken met dankbaarheid terug op de begeleiding en samenwerking, en nemen de lessen mee om verder te bouwen aan de kracht van ontwerp in complexe maatschappelijke vraagstukken.

Dankwoord:

Voor dit magazine hebben we dankbaar gebruik kunnen maken van de kennis en inzet van verschillende partijen en mensen. We bedanken in het bijzonder DRO-DMI en de Vakgroep Ontwerp & UX van de Gemeente Amsterdam voor hun betrokkenheid en waardevolle bijdragen.

Wil je meer weten?

Neem vooral contact op met een van ons!

- Tim Haarlemmer (Shoshin / PONT)
Email: tim@shoshin.nu
- Emma Schalkers (Gemeente Amsterdam)
Email: e.schalkers@amsterdam.nl
- Dorine van Meeuwen (Gemeente Amsterdam)
Email: d.vanmeeuwen@amsterdam.nl

Vormgeving: Shoshin

