



**CLICK NL**

# AGENDA ONTWERPKRACHT 2024-2027

Versie 1.0 - 28 maart 2024

# VOORWOORD

Maatschappelijke uitdagingen hebben ontwerpkracht nodig. In een tijd waarin brede welvaart niet vanzelfsprekend is en grote veranderingen nodig zijn om maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden, zijn slimme innovaties en toepassingen onmisbaar. Maar innovaties leiden pas tot impact als ze daadwerkelijk gebruikt worden. Daarvoor is ontwerpkracht nodig; het specialisme van de creatieve industrie.

**‘INNOVATIES LEIDEN PAS TOT IMPACT ALS ZE DAADWERKELIJK WORDEN GEBRUIKT.’**

Met haar diverse en dynamische karakter werkt de creatieve industrie continu aan een scala van vernieuwende interventies. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe producten, diensten, omgevingen, games, kleding, muziek, en aan interventies die veranderingen in een systeem bewerkstelligen. Met haar ontwerpkracht en ontwerpende aanpak is de creatieve industrie ook een aanjager van effectieve verandering

bij maatschappelijke vraagstukken. Deze vraagstukken vragen om verbinding, verbeelding en richting; een ontwerpende aanpak vult dit in. Deze aanpak betreft de mensen om wie het gaat en faciliteert het samenwerken aan gerichte en gedragen interventies.

Maatschappelijke uitdagingen zijn grillig en verweven; ze kennen geen duidelijke eigenaar en spelen zich vaak af op een (inter)nationaal niveau. Interventies voor maatschappelijke uitdagingen moeten daarop inspringen. Om dat goed te kunnen doen zijn ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak sterk in ontwikkeling en moet de kennisbasis worden versterkt. Dit kan door bestaande kennis te vertalen naar de veranderde ontwerppraktijk, vragen naar nieuwe kennis te articuleren en benodigde nieuwe kennis te ontwikkelen. Tegelijkertijd moeten er een aantal praktische zaken worden aangepakt, die de creatieve industrie in de weg staan om ontwerpkracht ten volste te benutten.

Dat is waar deze agenda over gaat. Om te zorgen dat de creatieve industrie haar ontwerpkracht optimaal kan ontwikkelen en inzetten, beschrijft de Agenda Ontwerpkracht prioriteiten en ambities voor de kennisontwikkeling van de creatieve industrie, voor de jaren 2024-2027.

## **Jann de Waal**

Voorzitter, Topteam Creatieve Industrie  
Bestuurslid, TKI CLICKNL  
Oprichter, INFO

## **Barbera Wolfensberger**

Lid Topteam Creatieve Industrie  
Directeur-Generaal Cultuur & Media, Ministerie OCW

## **Paul Hekkert**

Wetenschappelijk boegbeeld,  
Topteam Creatieve Industrie  
Waarnemend voorzitter, TKI CLICKNL  
Hoogleraar Vormtheorie, Industrieel Ontwerpen,  
TU Delft

## **Zakia Guernina**

Lid, Topteam Creatieve Industrie  
Algemeen directeur, KNAW

## **Bart Ahsmann**

Directeur, TKI CLICKNL

## **Paul Gardien**

Bestuurslid, TKI CLICKNL  
University Fellow, Technische Universiteit Eindhoven

## **Sabine Niederer**

Bestuurslid, TKI CLICKNL  
Lector Visual Methodologies,  
Hogeschool van Amsterdam

## **Taner Atak**

Penningmeester, TKI CLICKNL  
Internal auditor, Vodafone Ziggo



# INHOUDSOPGAVE

<b>VOORWOORD</b>	<b>2</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b>	<b>3</b>
<b>1. INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>2. MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN EN TRANSITIES</b>	<b>6</b>
<b>3. ONTWERPKRACHT EN DE ONTWERPENDE AANPAK</b>	<b>9</b>
3.1 Ontwerpkracht	9
3.1.1 Kennis en methoden	10
3.1.2 Vaardigheden	11
3.1.3 Mentaliteit	12
3.2 Drie typen interventies	13
3.3 Een ontwerpende aanpak	16
3.4 Ontwerpkracht voor maatschappelijke uitdagingen	23
<b>4. ONTWERPKRACHT VERSTERKEN EN BETER BENUTTEN</b>	<b>24</b>
4.1 Expertise ontwikkelen om transities te ontwerpen	25
4.1.1 Systemen begrijpen en beïnvloeden	25
4.1.2 Mensen motiveren om in beweging te komen	26
4.1.3 Waardegedreven ontwerpen en verantwoordelijkheid nemen	27
4.1.4 Samenhang tussen interventies orkestreren	28
4.2 Ontwerpkracht optimaal inzetten	30
4.2.1 De waarde van ontwerpkracht aantonen en overbrengen	30
4.2.2 Rolbewustzijn ontwikkelen en ondernemen	31
4.2.3 Voorwaarden voor ontwerpkracht scheppen	32
4.3 De kracht van het collectief ontwikkelen	34
4.3.1 Collectief leren over ontwerpen voor maatschappelijke opgaven	34
4.3.2 Grenzen verkennen en samenwerken	35
4.3.3 Mentaliteit en reflexiviteit bij transdisciplinair samenwerken	36
<b>5. AAN DE SLAG MET DE AGENDA ONTWERPKRACHT</b>	<b>37</b>
5.1 Toetsingskader voor CLICKNL	37
5.2 Strategisch kader voor CLICKNL	38
5.3 Detaillering van de KIA MV	38
5.4 Bron van inspiratie en aanknopingspunten	39
<b>6. ACHTERGRONDINFORMATIE BIJ DEZE AGENDA</b>	<b>40</b>
6.1 Relatie met het missiegedreven innovatiebeleid en brede welvaart	40
6.2 Economische waardecreatie	41
6.3 Drie samenhangende agenda's	42
6.4 Kennis- en Innovatieagenda Veerkracht (2020-2024)	44
<b>BIJLAGE A - DE CREATIEVE PROFESSIONAL EN DE CREATIEVE INDUSTRIE</b>	<b>45</b>
<b>BIJLAGE B - BEGRIPPENLIJST</b>	<b>47</b>
<b>COLOFON</b>	<b>51</b>

# 1. INLEIDING

De Agenda Ontwerpkracht beschrijft de prioriteiten en ambities voor de kennis- en innovatieprogrammering van de creatieve industrie in de periode 2024-2027, met als doel om (de kennisbasis voor) ontwerpkracht te versterken en beter te benutten. Met 'ontwerpkracht versterken' bedoelen we het ontwikkelen van de juiste kennis, vaardigheden en mentaliteit. Met 'ontwerpkracht beter benutten' bedoelen we dat ontwerpkracht op optimale momenten en op de optimale manier in het proces wordt ingezet. De Agenda Ontwerpkracht richt zich daarbij vooral op kennisvragen rondom het ontwikkelen van ontwerpkracht.

## De creatieve industrie & de creatieve professional

De creatieve industrie is een kennis- en arbeidsintensieve sector in het brede werkgebied van ontwerp en (content) productie, en ontwikkelt fysieke, virtuele en systemische interventies en toepassingen. De creatieve industrie is een snelgroeiende en impactrijke sector die bekend staat om haar innovatievermogen en haar verbinding met andere sectoren. In Nederland is de creatieve industrie één van de tien topsectoren. Het werk van de creatieve industrie heeft altijd doorwerking in één of meer toepassingsdomeinen. De Agenda Ontwerpkracht maakt daarbinnen geen thematische keuzes.

Creatieve professionals geven vorm aan de wereld waarin wij leven, wonen en werken. Ze zijn werkzaam binnen de creatieve industrie of werken ingebed bij organisaties en bedrijven buiten deze sector. Deze agenda richt zich op de creatieve professionals die aan de slag willen gaan met vraagstukken binnen hun dagelijkse praktijk, op basis van bestaande en nieuw te verwerven kennis.

Meer over de creatieve industrie en creatieve professionals lees je in bijlage A.

## Aan de slag met de agenda

De Agenda Ontwerpkracht geeft richting aan de kennis- en innovatie-programmering en bouwt door op de resultaten van de KIA Veerkracht, die in paragraaf 6.4 nader worden omschreven. Hoe de Topsector Creatieve Industrie en CLICKNL de komende jaren aan de slag gaan met de Agenda Ontwerpkracht is beschreven in hoofdstuk 5. Daarbij werken zij nauw samen met overheden en politiek, bedrijven en organisaties, kennisinstellingen, onderwijs en financiers. Voor elk van deze partijen biedt de Agenda Ontwerpkracht inspiratie voor relevante en urgente thema's om in de periode 2024-2027 mee aan de slag te gaan.

Daarnaast heeft de Agenda Ontwerpkracht voor verschillende doelgroepen verschillende functies:

- voor **onderzoekers**: een indruk van de richting waarop de topsector creatieve industrie zich verder wil ontwikkelen.
- voor **creatieve professionals** en **creatieve bedrijven**: inspiratie voor het ontwikkelen van kennis, innovaties, projecten en samenwerkingen.
- voor **financiers** en **initiatiefnemers** van projecten en programma's zoals bijvoorbeeld NWO, Regieorgaan SIA en verschillende overheden: richting en inspiratie voor programmering.
- voor **opleidingen**: aanknopingspunten voor het (door)ontwikkelen van curricula.
- voor de **Topsector Creatieve Industrie** en **CLICKNL**: als strategisch kader voor programmering.
- voor **CLICKNL**: toetsingskader voor kennis- en innovatieprojecten die onder diens verantwoordelijkheid worden gefinancierd.



### Goed om te weten voordat je verder leest

- Waar we in deze agenda creatieve industrie noemen, bedoelen we de gehele culturele en creatieve industrie. Zie ook [bijlage A](#).
- De verschillende creatieve disciplines verschillen van elkaar in het vocabulaire dat zij gebruiken. We hebben ons best gedaan om daar recht aan te doen en beschrijven in de begrippenlijst in [bijlage B](#) wat we onder bepaalde begrippen verstaan.
- De agenda gaat over de potentie van ontwerpkracht, de ontwerpende aanpak en creatieve professionals. Die potentie komt pas echt tot wasdom in samenwerking met andere disciplines en actoren. Ontwerpkracht versterkt hen, zij versterken ontwerpkracht. Omdat in deze agenda de focus ligt op ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak kan de indruk ontstaan dat ontwerpkracht alle problemen in de wereld zelfstandig kan oplossen. Dat is echter niet de intentie van deze agenda of de overtuiging van de auteurs. Daarom benadrukken we het belang van (transdisciplinair) samenwerken.

### Ontwerpkracht

Het vermogen dat ontwerp levert om passende en effectieve interventies te ontwikkelen.

Dit vermogen ontstaat door de inzet van een effectieve mix van specifieke kennis en methoden, vaardigheden en mentaliteit. Elke creatieve professional en elk creatief bedrijf heeft een uniek profiel van ontwerpkracht.

### Ontwerpende aanpak

Het proces om door middel van ontwerpen betekenisvolle verandering teweeg te brengen in een situatie of uitkomst.

### Leeswijzer

De agenda start met deze inleiding die bedoeld is om je op weg te helpen met het lezen van deze agenda. Het tweede hoofdstuk beschrijft de aard van maatschappelijke uitdagingen en welke transities nodig zijn om die het hoofd te bieden. In het derde hoofdstuk beschrijven we wat ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak zijn en waarom dit onmisbaar is voor de maatschappelijke uitdagingen en transities. In het vierde hoofdstuk agenderen we prioriteiten en ambities om het potentieel van ontwerpkracht voor maatschappelijke uitdagingen maximaal te benutten. In het vijfde hoofdstuk beschrijven we hoe het Topteam creatieve industrie en CLICKNL hier uitvoering aan geven. Tot slot bieden we in hoofdstuk zes context en achtergrondinformatie, om deze agenda in het grotere geheel te kunnen plaatsen.

## 2. MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN EN TRANSITIES

Het doel van de Agenda Ontwerpkracht is om de impact van ontwerpkracht op maatschappelijke uitdagingen te vergroten. Daarvoor is het van belang eerst meer te weten over de grote maatschappelijke uitdagingen waar Nederland mee te maken heeft, over de veranderingen die nodig zijn om deze uitdagingen het hoofd te bieden en over wat een veranderproces typeert.

### Maatschappelijke uitdagingen

De toekomst is verre van zorgeloos. Wereldwijd vragen urgente (globale) maatschappelijke uitdagingen op grote schaal om aandacht. Deze uitdagingen bevinden op allerlei vlakken: er is een hardnekkig tekort aan verpleegkundigen, docenten en andere professionals in allerlei cruciale beroepen; grote groepen mensen voelen zich buitengesloten en zelfs gediscrimineerd bij de toegang tot werk en voorzieningen; we hebben een overschot aan CO<sub>2</sub>, stikstof en andere broeikasgassen wat het land stil dreigt te leggen; het elektriciteitsnetwerk is vol; er zijn onvoldoende woningen beschikbaar waardoor er geen doorstroom plaatsvindt en woningen voor grote groepen onbereikbaar worden; de algehele gezondheid van de bevolking loopt terug door slecht eetgedrag en ongezonde voeding; we hebben te maken met langere droge periodes gevolgd door hevige regenbuien met veel schade tot gevolg; onze privacy staat onder druk omdat onze data buiten onze invloedssfeer gebruikt en verwerkt worden of niet goed beveiligd blijken; inwoners hebben steeds minder kennis over burgerschap en de rechtsstaat en voelen zich bovendien minder goed vertegenwoordigd; de democratie staat onder druk en het vertrouwen in instituties neemt af<sup>1</sup>. De grote hoeveelheid uitdagingen en hun urgentie maken het duidelijk: er is verandering nodig. Tegelijkertijd is de toekomst onzeker: we weten niet welke vraagstukken zich in de toekomst aandienen en wat de gevolgen van bijvoorbeeld nieuwe technologische mogelijkheden zoals kunstmatige intelligentie zullen zijn. We weten niet in welke richting de huidige situatie zal veranderen en wat de impact op onderlinge verhoudingen, wonen, werk, eigendom en besluitvorming zal zijn. Zeker is wel dat grote veranderingen in de ( nabije) toekomst hard nodig zijn.

### Transities en systemen

Het proces van zo'n grote verandering wordt ook wel transitie<sup>2</sup> genoemd. Transities hebben tijd nodig om zich te ontfouwen en beslaan vaak meerdere generaties. De mogelijkheden bij transities zijn fundamenteel onbegrensd en de veranderingen gaan (veel) verder dan verbeteren, optimaliseren of 'dingen anders doen' binnen de huidige context. En dat is ook nodig; om de maatschappelijke uitdagingen aan te gaan moeten we afscheid nemen van de systemen waarbinnen ze zijn ontstaan en nieuwe contexten creëren. Er is verandering nodig op het niveau van het systeem: de manier waarop samenleving, cultuur, natuur, instituties, economie, technologie en wet- en regelgeving op elkaar inwerken.

De schaalgrootte en grenzen van een systeem hangen af van de uitdaging. Dat kan variëren van systemen op Europees of landelijk niveau (bijvoorbeeld het zorgsysteem), tot meer regionale en lokale systemen (denk aan coöperaties van zelfvoorzienende gemeenschappen). Vaak doorsnijdt een uitdaging verschillende systeemniveaus, zoals bij de vernieuwing van de voedselvoorziening: daarvoor zijn vernieuwingen in landelijke wetgeving en lokale distributiesystemen nodig, of bij het programma Ruimte voor de Rivieren waarin Rijkswaterstaat, provincies, waterschappen en gemeenten samenwerken om het riviereengebied te beschermen tegen hoogwater.

1. Maatschappelijke waarde creëren. Hoe hogescholen bijdragen aan Maatschappelijk Verdienvermogen'. Green Paper hbo-thematafel MV, december 2022; Kammer, NRC, 28-11-23

2. Het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) definieert een transitie als een proces van fundamentele en onomkeerbare veranderingen in cultuur, (institutionele) structuur en werkwijze op systeemniveau.

## RUIMTE VOOR DE RIVIEREN

Ruimte voor de Rivieren is een programma waarin Rijkswaterstaat, provincies, waterschappen en gemeenten sinds 2000 samenwerken om het rivierengebied te beschermen tegen overstromingen. Het resultaat is een integraal ontwerp dat de veiligheid, ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid voor ongeveer 4 miljoen Nederlanders verbetert. Zo geeft het programma op systeemniveau sturing aan de inrichting van het rivierenlandschap in de komende decennia. Het hoge water van de laatste winters laat goed zien hoe de rivier inmiddels de ruimte krijgt en overstromingen uitblijven.



Beeld: iStock

Een fundamentele verandering van het systeem is niet in korte tijd te realiseren. Dat betekent dat er gewerkt moet worden aan concrete toepassingen, producties en systeemingenrepen die samen een beweging op gang brengen in de gewenste richting. Daarbij is het de kunst om al deze interventies met elkaar te verbinden: op systeemniveau is het van belang om de stip op de horizon te plaatsen en richting te geven aan concrete toepassingen en producties. Bijvoorbeeld met de doelstelling om in 2050 klimaatneutraal te zijn. Ondertussen kunnen concrete toepassingen en producties helpen door de gewenste richting te verbeelden, te toetsen en mogelijkheden te bieden om een stap dichterbij die gewenste toekomst te komen. Denk bij concrete toepassingen bijvoorbeeld aan de app Peerby waarmee mensen spullen van elkaar kunnen lenen zodat niet iedereen alles zelf hoeft te kopen en grondstoffen worden uitgespaard, of aan [De Vegetarische Slager](#) die goede en gewilde vleesvervangers aanbiedt via supermarkten. Een voorbeeld van een productie is de podcast 'Eerste Hulp bij Uitsterven' over wat je kunt doen in de strijd tegen de klimaatcrisis.

### De rol van de mens

Mensen spelen met hun persoonlijke motivaties, wereldbeeld, gedrag en aandacht een belangrijke rol bij de manier waarop en de snelheid waarmee vraagstukken zich ontwikkelen. Als gebruiker van zorg, werknemer, stemgerechtigde, opvoeder, stakeholder namens instituties en ook als initiatiefnemer en creatieve professional. Om de nodige beweging in een systeem te krijgen, of het nu de zorg, de rechtspraak, of de energietransitie is, is het nodig om mensen binnen dat systeem in beweging te krijgen. Om hen te betrekken, te zien en te verbinden met elkaar en met de uitdaging. Daarbij gaat het niet alleen om feiten, maar ook om emoties en sentimenten. Bijvoorbeeld waar het gaat om openstaan voor verandering.

### Publieke waarden, publieke belangen en ethische dilemma's

Dat mensen een belangrijke rol spelen bij transities en dat de mogelijkheden onbegrensd zijn, roept onmiddellijk vragen op. Want welke kant moet een transitie op bewegen? Wat is daarin goed en fout? En wie bepaalt dat? Publieke waarden, zoals bijvoorbeeld privacy, transparantie, democratie, veiligheid, non-discriminatie en zelfbeschikking, kunnen daarbij richting geven. Ze beschrijven wat we als samenleving belangrijk vinden. De manier waarop we invulling geven aan publieke waarden verandert over tijd en wordt beïnvloed door persoonlijke voorkeuren en ontwikkelingen in de maatschappij. Zo is duurzaamheid nu een veel steviger publieke waarde dan pakweg vijftig jaar geleden.



## Complexiteit van maatschappelijke uitdagingen

Maatschappelijke uitdagingen zijn vervlochten met elkaar en met andere problemen en doorkruisen vaak meerdere disciplines en domeinen. Ze hebben geen duidelijke eigenaar en ook wat publiek en wat privaat is, loopt door elkaar heen. Er is hierdoor niet iemand die het onderwerp op de agenda houdt en knopen doorhakt terwijl er wel veel - tegenstrijdige - belangen in het spel zijn, van partijen en systemen die op verschillende manieren en snelheden te werk gaan. Bovendien is het in veel gevallen lastig om te bepalen wat oorzaak en gevolg is, waardoor het onduidelijk en onvoorspelbaar is in welke richting de situatie zich zal ontwikkelen. Al deze kenmerken en dynamieken maken maatschappelijke uitdagingen tot complexe vraagstukken.

Tot slot: complexe vraagstukken hebben geen duidelijk einde. Ze kunnen niet worden 'opgelost' en er kan altijd meer worden gedaan<sup>3</sup>. Dit geeft maatschappelijke uitdagingen een grillig, open, verweven en ambigu karakter<sup>4</sup> en zorgt ervoor dat het effect van interventies binnen dit soort vraagstukken niet (volledig) te voorspellen is. Ze lenen zich daarom niet voor een lineaire benadering. Ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak bieden een aanvullend repertoire om zo goed mogelijk te werken aan het versnellen van deze complexe transitie. Daarover gaat [hoofdstuk 3](#).

3. Rittel, H. W. J., & Webber, M. M. (1973). Dilemmas in a general theory of planning. *Policy sciences*, 4(2), 155-169.

4. Deze typering van maatschappelijke uitdaging komt uit het programmavoorstel PONT (2023). De auteurs van dat voorstel hebben zich hierbij laten inspireren door Kees Dorst die in *Frame Innovation* (2015) in dit verband spreekt van open, complex, dynamisch en genetwerkt.

Dialogsessie Programma Ontwerpende Aanpak,  
Het Huis Utrecht, februari 2023.  
Beeld: Halle Ghilav



## 3. ONTWERPKRACHT EN DE ONTWERPENDE AANPAK

In dit hoofdstuk gaan we in op ontwerpkracht: waar hebben we het dan over? En welk type interventies levert de inzet van ontwerpkracht op? Vervolgens lichten we de ontwerpende aanpak toe. Als laatste bespreken we wat ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak kunnen betekenen voor maatschappelijke uitdagingen, en waar het nog aan ontbreekt om dat goed te kunnen doen.

### 3.1 ONTWERPKRACHT

De creatieve industrie, met haar rijkheid aan disciplines (zie [bijlage A](#)) en expertises, zet creativiteit gericht in om vorm te geven aan de maatschappij en de manier waarop mensen leven. Zij doen dit door betekenisvolle interventies te ontwerpen: ingrepen die beweging brengen en worden uitgevoerd om een situatie te veranderen. Zo geven ruimtelijk ontwerpers letterlijk vorm aan onze leefomgeving, zorgen service designers voor diensten die de samenleving ondersteunen, geeft mode ons een manier om onszelf te uiten en kleuren media en kunsten ons leven en onze cultuur door ons te informeren, te laten reflecteren en door werelden te verbeelden.

Sinds hun ontstaan hebben de creatieve industrie en de ontwerpdiscipline zich sterk verbreed. Waar ontwerp traditioneel vooral bekend stond om 'mooie dingen maken' of 'dingen mooi maken', weten we inmiddels dat ook diensten, sociale structuren en systeemprincipes te ontwerpen zijn<sup>5</sup>. Ontwerpkracht wordt daarom steeds vaker ook strategisch en richtinggevend ingezet.

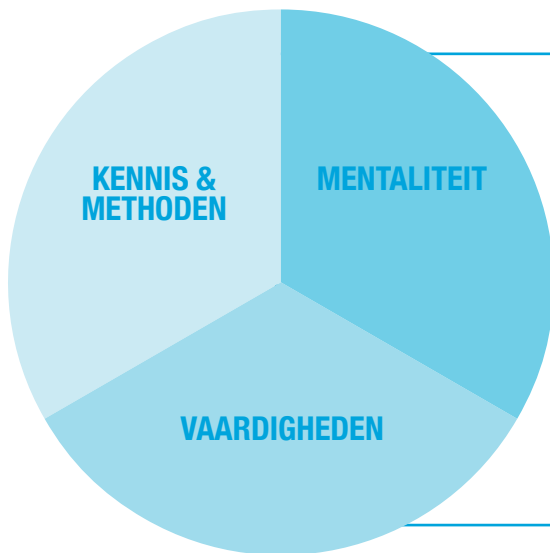
#### Wat verstaan we onder ontwerpkracht?

Ontwerpkracht is de motor van de creatieve industrie. We definiëren ontwerpkracht in deze agenda als het vermogen om passende en effectieve interventies te ontwikkelen. Dit vermogen ontstaat door de inzet van een effectieve mix van specifieke (1) kennis en methoden, (2) vaardigheden, en (3) mentaliteit.

Elke creatieve professional en elk creatief bedrijf heeft een uniek profiel aan kennis, vaardigheden en mentaliteit vergaard via opleiding en praktijkervaring, en daarmee een uniek profiel van ontwerpkracht. Er bestaat niet één ideaal profiel van ontwerpkracht; elk profiel, of een set van profielen samen, past bij bepaalde type vraagstukken, een bepaalde rol, of in een bepaald domein. Het is de diversiteit van profielen die de creatieve industrie zo breed inzetbaar maakt.

Vakkundige creatieve professionals stellen per vraagstuk en fase de benodigde mix van profielen samen. Vaak zijn dit profielen van zowel creatieve professionals als van professionals uit complementaire disciplines en domeinen. Hoe beter de kennis, vaardigheden en mentaliteit van dit team bij het vraagstuk passen en hoe meer ruimte het proces biedt voor ontwerp, hoe groter de potentiële impact van interventies.

5. Van Arkel & Tromp (2023). Een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven, waar hebben we het dan over?.  
Programma Ontwerpende Aanpak



**Ontwerpkracht ontstaat door de inzet van een effectieve mix van kennis & methoden, vaardigheden, mentaliteit**

- De kennis die iemand in huis heeft (wat je weet).
- De vaardigheden die iemand bezit; de fysieke en geestelijke handelingen die iemand goed beheerst (wat je kunt).
- De mentaliteit (bestaand uit attitudes, karaktertrekken en houding) die typerend is voor een persoon of groep personen (hoe je in de wereld staat, wat je drijft).<sup>6</sup>

### 3.1.1 KENNIS EN METHODEN

De kennisbasis van de creatieve industrie bestaat uit kennis uit verschillende bronnen: mens- en maatschappijwetenschappen, technologieën, methoden en specifieke domeinkennis.

**Mens- en maatschappijwetenschappen** - Vanuit beschrijvende disciplines in de mens- en maatschappijwetenschappen, zoals bijvoorbeeld psychologie, sociologie, mediawetenschappen, bedrijfskunde, economie en veranderkunde, wordt ontwerpkracht gevoed met inzichten over hoe de mens en de wereld in elkaar zitten, en welke achterliggende mechanismen er spelen. Deze inzichten en expertises kunnen helpen om nieuwe invalshoeken te vinden en interventies op een juiste manier vorm te geven. Denk bijvoorbeeld aan ontwerpen voor gedragsverandering: om dit zorgvuldig te doen, is inzicht in de vorming van gedrag cruciaal om succesvol voor gedragsverandering te ontwerpen.

Expertisegebieden uit de mens- en maatschappijwetenschappen waarin Nederland voorop loopt, zijn uitgewerkt door de SSH-Raad. Het betreft bijvoorbeeld: Identiteit, Gedrag (zoals sociologie en psychologie), Wet- en Regelgeving, Transitieprocessen, Economische ontwikkelingen, Burgerschap en democratie en Digitalisering.

**Technologieën** - Voor het ontwikkelen van effectieve, duurzame en innovatieve toepassingen wordt vaak gebruik gemaakt van technologie, zowel in het ontwerpproces als in de ontworpen toepassing of interventie. Kennis over de (on)mogelijkheden van de inzet van (nieuwe) technologie in het ontwerpproces, in interventies en over de interactie tussen mens, omgeving en technologie is daarom van belang bij het ontwikkelen van interventies. De veranderingen op technologisch gebied hebben daarmee een grote impact op het werk van de creatieve professionals en creatieve bedrijven.

Technologieën waar Nederland wetenschappelijk in uitblinkt en waarin de komende jaren economische groei wordt verwacht, zijn verzameld onder de naam Key Enabling Technologies (KETs). De Nationale Technologiestrategie en de Kennis- en Innovatieagenda Sleuteltechnologieën beschrijven welke grotere technologiedomeinen van belang zijn voor Nederland om in te investeren en welk onderzoek de komende jaren nodig is om deze technologieën verder te versterken. Binnen de KETs zijn de kennisgebieden Advanced materials, Digital & information technologies (inclusief Artificial Intelligence) en Engineering & fabrication technologies voor de creatieve professional relevant om toe te passen in haar werk aan maatschappelijke uitdagingen.

6. Er is vaak verwarring tussen de begrippen mentaliteit (of mindset) en attitude. Het verschil tussen de twee is dat een attitude betrekking heeft op een specifiek onderwerp, en mentaliteit betrekking heeft op hoe je in de wereld staat en eraar kijkt. De verzameling van attitudes is onderdeel van de mentaliteit.



**Methoden** - Ontwerpmethoden integreren inzichten, methoden en vaardigheden uit de mens- en maatschappijwetenschappen, waardoor handelingsperspectief voor ontwerp ontstaat. Daarbij gaan zij dus over het 'hoe', en bieden ze handvatten voor een effectieve en gerichte ontwikkeling van innovaties en interventies. Zo helpt een methode voor visievorming bijvoorbeeld om belangen en waarden van stakeholders in kaart te brengen, te werken aan de ingrediënten waaruit een succesvolle visie dient te bestaan en deze visie te ontwikkelen. Ontwerpmethoden zijn aan ontwikkeling onderhevig door de kansen die technologische ontwikkelingen ons bieden, maar ook door nieuwe kennis (zie boven) of ervaring met de inzet van de methoden binnen nieuwe contexten.

Op het gebied van methoden is specifieke aandacht voor Key Enabling Methodologies (KEMs), of 'sleutelmethodologieën': een groep methoden, strategieën, processen en tools die gestoeld zijn op, of versterkt worden door, een ontwerpende aanpak, of die zo'n aanpak helpen versterken. KEMs die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke transitievraagstukken zijn beschreven in de [KEM-agenda](#).

**Specifieke domeinkennis** - Domeinkennis betreft de gespecialiseerde kennis, gebruiken en vaardigheden die kenmerkend zijn voor een specifiek vakgebied of discipline. Deze kennis is voor creatieve professionals en creatieve bedrijven van belang, omdat zij vaak werken voor een (of meerdere verweven) toepassingsdomein(en), zoals de zorg, onderwijs, de energiesector of de overheid. Daarbij gaat het zowel om inhoudelijke kennis als om praktische kennis. Zo is bijvoorbeeld bij het ontwerpen voor mensen met een chronische ziekte kennis nodig over het ziektebeeld en de impact ervan op het leven van deze mensen, maar ook inzicht in de organisatie van de zorg, besluitvorming en financiering en over de cultuur (gebruiken, gewoontes, jargon) van de zorgsector om tot zinvolle, effectieve interventies te komen. Deze kennis is deels te vinden in vakbladen en beleidsstukken maar met name veel praktische kennis is niet vastgelegd. Verschillende ontwerpmethoden zijn erop gericht om dit soort meer impliciete kennis van het domein boven tafel te krijgen. Daarnaast is het gebruikelijk om tijdens het ontwerpproces dit soort expertise toe te voegen door samen te werken met specialisten uit het betreffende domein.

### 3.1.2 VAARDIGHEDEN

Ontwerpkracht combineert vaardigheden zoals onderzoeken, verbeelden, kritisch denken, conceptualiseren, hypothetisch redeneren, synthetisch denken, samenwerken, vormgeven en verbinden. Deze vaardigheden komen ook in andere disciplines en domeinen voor. Wat deze vaardigheden in de handen van creatieve professionals onderscheidend en tot haar kracht maakt, is dat zij dit combineren met creativiteit. Creatieve professionals gebruiken creativiteit als middel om waarde te creëren. Het stelt hen in staat om hun manier van denken aan te passen aan de context. Zo kunnen ze switchen tussen divergent en convergent denken, tussen analyse en synthese, tussen intuïtie en ratio, tussen verbeelden en richting geven, tussen empathie en strategie. De professionele inzet van creativiteit is daarmee een belangrijke vaardigheid in de unieke waarde van ontwerpkracht.

Creatieve professionals leren en trainen hun vaardigheden tijdens hun opleiding en ontwikkelpad. Een aantal van deze vaardigheden vragen om uitgebreide training: het betreft dan tacit knowledge die creatieve professionals in de vingers krijgen door er ervaring mee op te doen. Door bijvoorbeeld veelvuldig met specifieke kennis en methoden te werken, in evenzo diverse projecten, raakt de creatieve professional vaardig in het gebruik ervan. Daarnaast ontwikkelt zij vanuit haar ervaring intuïtie. Creatieve professionals die zich bezighouden met strategische methoden voor visievorming ontwikkelen bijvoorbeeld intuïtie om te bepalen wanneer welke methode goed werkt, en om te bepalen wanneer voldoende stakeholders zijn betrokken of relevante inzichten zijn verzameld. De vaardigheden die zijn verkregen, maken dat de kennis en methoden op een goede manier worden ingezet; een belangrijke basis voor kwalitatief goed ontwerp.

### 3.1.3 MENTALITEIT

Naast de broodnodige aangeleerde en geoefende bagage, speelt de typerende mentaliteit van veel creatieve professionals een belangrijke rol in ontwerpkracht. Deze mentaliteit komt voort uit karaktertrekken, attitudes, en (een deels aangeleerde) houding. Hierna noemen we een aantal voorbeelden die kenmerken van de mentaliteit van (de meeste, maar niet alle) creatieve professionals omschrijven.

Creatieve professionals zijn nieuwsgierig en werken vanuit een diepe overtuiging dat, met functionele ingrepen, verandering op kleine en grote schaal mogelijk is. Ze willen veranderen om verbetering of verrijking te bereiken, of dat nu op toneel is, via een kunstwerk, met een product, door middel van een game, nieuw beleid, een slimme (communicatie)strategie, door een gebouw of omgeving, of met een nieuwe dienst. Met hun open, constructieve en onderzoekende houding en gewoonte om buiten bestaande kaders te denken, geven ze hun creativiteit de ruimte om een passende weg voor verandering te vinden en waarde te creëren. Ze staan open om te leren, waardoor ze onverwachte verbanden kunnen leggen. Daarnaast weten ze dat ze met elkaar verder komen dan alleen, en bouwen ze voort op elkaars ideeën. Wat opvalt, is dat veel creatieve professionals gewend zijn om om te gaan met onderwerpen en projecten die onzekerheid en ambiguïteit in zich dragen. Zij zijn daarmee ambitieuze ambassadeurs van verandering.

Creatieve professionals zijn vaak bezig met creëren: ze werken op een doordachte manier toe naar al dan niet tastbare zaken die een bepaalde functie hebben. Het zijn makers, en dragen al doende bij aan de verandering die zij, al dan niet in opdracht, voor ogen hebben. Het zijn daarmee ook doeners: door te creëren maken deze creatieve professionals concreet welke kant de verandering op gaat.

Ook stelt een deel van de creatieve professionals zich ondernemend op. Zij beschikken over een portie lef die ervoor zorgt dat zij hun eigen koers durven te kiezen, het voortouw durven te nemen en de verantwoordelijkheid oppakken om een verbindende rol te spelen en partijen bij elkaar te brengen. Zij zijn overtuigd van de meerwaarde van transdisciplinaire samenwerking met specialisten en stakeholders uit uiteenlopende domeinen en weten deze samenwerking te organiseren.



Sanne van Manen (MVRDV) aan het woord tijdens het Design Research & Innovation Festival, een samenwerking van CLICKNL en 4TU.Design United, Effenaar Eindhoven, oktober 2023. Beeld: Kas van Vliet

## 3.2 DRIE TYPEN INTERVENTIES

Maatschappelijke uitdagingen vragen om systeemveranderingen. Dat lijkt te impliceren dat er vooral op systeemniveau moet worden ingegrepen. Dat is echter te simpel gesteld. Alle creatieve producten –in de brede zin van het woord– zijn interventies die, wanneer ingezet, onderdeel worden van het systeem én daarin beweging brengen.

Er zijn drie typen interventies te onderscheiden: producties, concrete toepassingen en systeeminterventies. Elk type heeft een eigen aangrijpingspunt in de samenleving en brengt op een eigen manier verandering teweeg.

### Producties

Producties vinden we veelal terug in het domein van de creatieve content en de kunsten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan documentaires, installaties, evenementen, literatuur, podiumkunsten of erfgoed. Het zijn vaak op zichzelf staande interventies, zichtbaar en ervaarbaar, met beperkte beschikbaarheid. Ze informeren de samenleving, verhogen haar bewustzijn en begrip, maken haar kritisch en laten haar reflecteren, geven een gevoel van nieuwe mogelijkheden, verbeelden andere werelden en perspectieven, bieden een manier om onszelf te uiten, en scheppen ruimte door mensen zo nu en dan te laten ontsnappen aan dat wat hen bezighoudt.

Producties zijn daarmee interventies die aangrijpen in de onderstroom. De onderstroom verwijst naar de diepere lagen van ons collectieve fundament. Dit omvat bijvoorbeeld gedeelde normen, waarden, identiteit, cultuur, tradities en sociale structuren. Het gaat hier dus veelal om onbewuste, impliciete dynamieken die bepalen hoe mensen zich voelen, uitdrukken, gedragen en (durven) opstellen ten opzichte van hun leefwereld. Het is het fundament van de groei, ontwikkeling en veerkracht van de samenleving.

Producties grijpen daarmee indirect en weinig zichtbaar in op het systeem. De impact van deze interventies heeft tijd nodig om zich te ontvouwen en schept belangrijke basisvoorwaarden om de impact van andere typen interventies te versterken. Wanneer mensen zich bijvoorbeeld niet bewust zijn van klimaatproblematiek, kan ook niet van hen verwacht worden dat zij zich klimaatbewust gedragen. Nieuw gedrag dat nodig is voor transities ontstaat vanuit veranderingen in opvattingen, mindset, attitudes, normen en een gevoel van urgentie, waarvoor de sleutel vaak ligt bij bewustwording en betekenisgeving. Daarmee stomen producties de maatschappij klaar voor verandering.



### REACTION

Hoe kun je het morele kompas van jongeren versterken? ReAction is een VR-game die is ontwikkeld om steekgeweld onder jongeren te stoppen en om hun bewustzijn rondom eigen keuzes en moreel kompas te versterken. Deze productie werd ontwikkeld door middel van co-creatie met jongeren en met jongerenwerkers. Het zet VR in als middel om de dilemma's die zich voordoen rondom (steek)geweld ervaarbaar te maken en het gesprek daarover te faciliteren. [Lees meer.](#)

Beeld: ImproVive, in opdracht van MEE & De Werfing.



## Concrete toepassingen

Concrete toepassingen zijn de toepassingen van (vaak technologische) innovaties die zich vooral richten op gebruikers, hun omgeving en hun ervaringen ten opzichte van een bepaald doel. Ze geven gestalte aan oplossingen in de vorm van producten zoals artefacten, beelden, gebouwen en omgevingen. Het zijn vaak opzichzelfstaande interventies die in de markt worden gezet om te voorzien in een behoefte, zoals efficiëntie, duurzaamheid, menselijk contact of ondersteuning van bepaald gedrag. Denk bijvoorbeeld aan de introductie van vleesvervangers, groene gevels en daken, een slimme thermostaat, fitnessapparaten voor buiten (toepassing in parken) en gerecyclede waterflessen.

Concrete toepassingen zijn zichtbaar en ervaarbaar en lenen zich goed voor brede verspreiding of opschaling. Dit type interventies grijpt vaak op een zichtbare en directe manier in, en levert dan ook direct resultaat. Concrete toepassingen voorzien niet alleen in een behoefte, ze realiseren vaak ook economische waarde, wat hun verspreiding en opschaling kan versterken. Ze zijn daarmee een belangrijk middel in systeemverandering.

Bij de ontwikkeling van concrete toepassingen is systeemverandering geen primair doel. Wel zijn ze hard nodig om de veranderingen die nodig zijn te faciliteren. Daarnaast hebben ze ook invloed op systemen, doordat zij na implementatie onderdeel worden van het systeem. Zo heeft de toepassing van nieuwe materialen in kleding invloed op arbeidsomstandigheden en afvalstromen over de hele wereld. En hebben games invloed op hoe jongeren met elkaar omgaan en hun vrije tijd besteden. In deze agenda richten we ons op concrete toepassingen die (ook) bijdragen aan maatschappelijke uitdagingen.

## ERASMUSBRUG

De Erasmusbrug is een concrete toepassing die laat zien hoe architectuur een impuls kan geven aan stadsontwikkeling, door in te werken op de identiteit van de stad en haar inwoners én het systeem te veranderen. Het gebied Kop van Zuid in Rotterdam werd eind jaren tachtig herontwikkeld volgens een plan waarvan een nieuwe brug 'met uitstraling' een belangrijk onderdeel was. Het ontwerp van Ben van Berkel (UNStudio) heeft een diepgaande impact gehad op de stad en haar bewoners. De brug zelf is een belangrijk beeldmerk geworden voor de (identiteit van de) stad. Daarnaast vormt de brug een fysieke verbinding tussen het centrum en de Kop van Zuid, wat heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van dit stadsdeel tot een gewild woon- en werkgebied. Zo speelt de brug een belangrijke rol in de ontwikkeling van Rotterdam als een dynamische en innovatieve stad.



## Systemeeringrepen

Structurele verandering wordt aangejaagd door interventies op systeemniveau; dit noemen we systeemingrepen. Het gaat bijvoorbeeld om het veranderen van instituties, wet- en regelgeving, of de ontwikkeling van diensten. Ze beogen het veranderen van structuren zodat er beweging ontstaat in verhoudingen en verantwoordelijkheden, en er ruimte ontstaat voor nieuw gedrag, nieuwe mogelijkheden en andere keuzes. Deze veranderingen geven daarmee vorm aan de richting van transities en veranderingen ten gunste van brede welvaart. Denk hierbij bijvoorbeeld aan energiesubsidies, beter georganiseerde zorg (zie voorbeeld Redesigning Psychiatry) en statiegeld op plastic tasje.

Systemeeringrepen beogen doorgaans om een systeem in een andere staat te brengen, door op interventiepunten in het systeem verandering aan te brengen en zo de condities te scheppen voor een transitie. Dit type verandering heeft daarom wel direct effect, maar meer tijd nodig om tot impact te komen dan concrete toepassingen. Systemeeringrepen hebben dus vooral betekenis op de lange termijn. Vanwege de verwevenheid van systemen en vraagstukken (zie ook [hoofdstuk 1](#)) is het resultaat van deze interventies lastig te voorzien en te toetsen.

Bij de ontwikkeling van ingrepen op systeemniveau is het gehele systeem en de daarin gewenste verandering het uitgangspunt. De leefwereld (mens en omgeving) en de systeemwereld (bestuur, instituties, onderliggende structuren) worden samengebracht, en er wordt gekeken in welke richting en met welke samenhangende interventies verandering kan worden bewerkstelligd.



Beeld: Sebastiaan de Groot

## REDESIGNING PSYCHIATRY

Redesigning Psychiatry is een netwerk van ontwerpers, filosofen, onderzoekers, zorgprofessionals en ervaringsdeskundigen met als doel samen te innoveren voor het psychisch welzijn van toekomstige generaties. Aan de hand van een nieuwe visie op psychisch welzijn werken zij in verschillende ontwerpprojecten aan praktische systeemingrepen, waarin zij op zoek gaan naar betekenisgeving rondom de hardnekkige patronen in het systeem waar mensen (zoals patiënten en hulpverleners) last van hebben. De projecten brengen gezamenlijk de beweging op gang richting een betrouwbaar, toegankelijk en flexibel GGZ-netwerk. Deze beweging wordt bestendigd door kennisdeling en uitwisseling te stimuleren, en door het gedachtegoed continu bij te schaven en door te ontwikkelen door middel van ontwerpend onderzoek. [Lees meer.](#)





Beeld: Sebastiaan de Groot

## DE TEGENTIJDSE TOCHT

De Tegentijdse Tocht is een artistiek project van kunstenaars en wetenschappers rondom de vraag: Hoe vinden we echt een langetermijnperspectief? Het resultaat is een audio-wandeling waarin je het verhaal van de diepe tijd ervaart en kunt voelen hoezeer wij een verantwoordelijkheid hebben voor toekomstige generaties. Deelnemers luisteren al wandelend naar een muzikaal-poëtisch verhaal dat begint bij de oerknal, evolueert tot de wereld waarin wij ons nu bevinden en eindigt in het jaar 2121. Onderweg ontdekken zij hoezeer wij erfgenamen zijn van een immens lange geschiedenis, en hoe ons handelen gevolgen heeft voor wat er voor ons ligt. Welke belofte kun je maken aan een kind uit het jaar 2121? Organisaties kunnen de tocht inzetten als gezamenlijk vertrekpunt om van daaruit mensen met elkaar te **verbinden** en te **betrekken** bij hun denken over de toekomst.

## 3.3 EEN ONTWERPENDE AANPAK

Een ontwerpende aanpak zet optimaal in op het verwaarden van ontwerpkracht. Onder een ontwerpende aanpak verstaan we het proces om door middel van ontwerpen betekenisvolle verandering teweeg te brengen in een situatie of uitkomst. Hierbij worden verkennende, toekomstgerichte, mens- en omgevingsgerichte methoden en tools toegepast om de huidige situatie te helpen transformeren naar een meer gewenste situatie.

Dit type aanpak wordt gehanteerd in ontwerppraktijken. Er bestaat een grote verscheidenheid aan ontwerppraktijken (zie ook de definitie van creatieve industrie in [bijlage A](#)) die met hun aanpak de toekomst mede vormgeven. Wat deze praktijken gemeen hebben, is dat het steeds gaat om de vraag: **hoe** zou de wereld van morgen een betere kunnen zijn dan die van vandaag<sup>7</sup>, en hoe realiseren we die door middel van interventies?

### Kenmerken van de ontwerpende aanpak

Complexe vraagstukken spelen zich af op meerdere systeemniveaus en zijn daarnaast verweven met andere vraagstukken. Dit betekent dat het effect van ingrepen moeilijk te voorspellen is, en een bepaalde mate van onzekerheid omarmd moet worden. Een ontwerpende aanpak biedt handvatten om binnen deze complexiteit en onzekerheid te navigeren. De aanpak is iteratief, waarbij in kleine stapjes en met diverse samenwerkingen wordt vormgegeven aan en toegewerkt naar een beoogd doel. De lerende aanpak die hiermee ontstaat, verkent hoe een vraagstuk begrepen en bekeken moet worden. Ze besteedt aandacht aan relevante perspectieven en schaalniveaus, en geeft vorm aan interventies binnen de verwevenheid. Meerdere complementaire interventies bereiken uiteindelijk een grote impact.

Elk ontwerpproces is afgestemd op de achterliggende vraag en het daaraan gekoppelde doel; er is daarom niet één ontwerpende aanpak. Wel zijn er een aantal typische kenmerken te benoemen die vaak in een ontwerpende aanpak, en in het bijzonder bij de aanpak van maatschappelijke vraagstukken, onbewust of bewust aanwezig zijn:

7. De nadruk in deze zin ligt bewust op het woord 'hoe'. Want het verkennen en met elkaar definiëren van wat 'beter' is (en dus de richting die we op willen, bijv duurzamer, gelijkwaardiger), is een belangrijk onderdeel van het ontwerpproces.





### Betrekken en verbinden

De ontwerpende aanpak neemt de (menselijke) leefwereld als uitgangspunt en het systeem als context. Alle lagen en actoren die hiermee in beeld komen, leveren een veelheid aan belangen en wensen op. Interventies hebben alleen kans van slagen als de (niet zelden tegenstrijdige) belangen van alle stakeholders met elkaar in balans worden gebracht. Zie ook [De Tegentijdse Tocht](#).

De ontwerpende aanpak besteedt daarom veel aandacht aan het betrekken van stakeholders, het openstellen voor elkaars inbreng, het via empathisch onderzoek boven tafel krijgen en onderling delen van hun belangen, wensen, waarden en dromen en het bieden van ruimte voor ieders eigen kracht. Ze kent tools en methoden om te snappen wat mensen beweegt en om door de tegenstrijdigheden heen gezamenlijke, verbindende waarden te ontdekken. Daarbij is het mogelijk om niet alleen naar waarde voor mensen te kijken maar ook naar waarde voor meer-dan-menselijke<sup>8</sup> factoren en actoren zoals dieren, natuur en planeet. Hierdoor is deze aanpak geschikt voor vraagstukken die ingrijpen op meer dan alleen de (leefwereld van) mensen, zoals klimaatverandering, natuurbehoud en de energietransitie.

Creatieve professionals kunnen dit proces van meervoudige waardecreatie faciliteren en vanuit deze basis en diepgaande verbinding met stakeholders samenwerken aan een gezamenlijk en gedragen toekomstdoel. Zij zitten hierbij niet vanuit één specifiek of direct belang in het proces, en kunnen daarom een relatief 'neutrale' rol spelen.



### Verkennen en verbeelden

Bij het verkennen van situaties, perspectieven en bestaande of nieuwe werelden is verbeeldingskracht onontbeerlijk. Verbeeldingskracht gaat over het schetsen van contouren, over het in beeld brengen van wat er gebeurt of hoe het zou kunnen zijn. Het 'beeld' (bijvoorbeeld in de vorm van visualisaties, maquettes, prototypes, etc) maakt het onderwerp concreet en voorstelbaar, maakt ontastbare zaken tastbaar en ervaarbaar, het wekt begrip en nieuwsgierigheid en biedt een basis om het gesprek aan te gaan. Ook wordt verbeelding vaak ingezet om mensen te inspireren, te motiveren en te verleiden.

Verbeeldingskracht kan latente informatie toegankelijk maken. Zo kunnen bestaande situaties en perspectieven in kaart worden gebracht om inzicht te krijgen in onderliggende waarden, normen en belangen die het gedrag van mensen sturen. Door deze invloeden naast mogelijkheden en kansen op een aantrekkelijke manier inzichtelijk en invoelbaar te maken, kunnen belanghebbenden in gesprek met elkaar op zoek gaan naar betekenisgeving. Dan ontstaan nieuwe perspectieven op het vraagstuk en kan worden toegewerkt naar een gedragen visie van een meer gewenste situatie, waar men samen aan wil werken.

Verbeeldingskracht is ook nodig bij het werken aan transities. [Floris Alkemade](#), voormalig Rijksbouwmeester, omschreef verbeeldingskracht in dit kader als volgt: *“Onze ware kracht schuilt in ons vermogen om te dromen. Je leert pas dijken te bouwen als je je kunt voorstellen dat het mogelijk is om op de bodem van de zee te wonen.”* Oftewel: verbeeldingskracht is nodig om verandering te kunnen ontwerpen, om je voor te kunnen stellen waar je naartoe wilt. Zonder beeld van de situatie waar we met z'n allen naartoe kunnen werken, van hoe die wereld eruit kan zien en wat die voor je kan betekenen, zien mensen alleen wat er van hen gevraagd wordt: waar zij afscheid van moeten nemen. Mensen komen pas

8. In lijn met internationaal gebruikte term more-than-human-design.

in beweging als ze weten waar ze het voor doen: als ze kunnen zien dat het beter is, ook voor henzelf, en als ze zien dat zij worden gehoord en hun belangen een plek krijgen; als ze ernaar kunnen verlangen. In de ontwerpende aanpak zie je de kracht van verbeelding onder andere terug in reframing: het gericht verkennen van alternatieve interpretaties van het vraagstuk. Hierbij gaat het ook over het verkennen en (ver)leggen van de grenzen van het systeem waarvoor en waarbinnen ontworpen wordt. Deze verkenning biedt uitzicht op nieuwe denkwijzen, handelingsperspectieven en oplossingsrichtingen.<sup>9</sup>

## BROODJE POEP

BROODJE POEP gaat over het mondiaal sluiten van onze voedselkringloop. Onder het motto 'poep is goud waard' trekt BROODJE POEP langs festivals en evenementen om zoveel mogelijk mensen bewust te maken van de waarde die wij dagelijks creëren en wegspoelen. In hun trailer, inclusief waterloos toilet, serveert BROODJE POEP broodjes waarvan de ingrediënten zijn gevoed met compost van menselijke poep en plas. Deze ludieke verbeelding trekt de aandacht van mensen, confronteert hen en laat hen al pratend **verkennen** wat ze krijgen voorgeschoteld, waarom, en hoe ze zichzelf daartoe verhouden.



Beeld: Klant in zicht



## Onderzoeken en experimenteren

Onderzoek en experiment zijn essentieel in de ontwerpende aanpak. Vaak wordt ontwerpend onderzoek ingezet als middel om praktische kennis<sup>10</sup> en inzichten op te doen over het specifieke vraagstuk.

Ontwerpend onderzoek<sup>11</sup> zet de ontwerpende activiteit in om inzicht te krijgen in de situatie en tegelijkertijd mogelijke oplossingsrichtingen te verkennen voor deze situatie. Het levert praktische kennis en inzichten op die direct binnen de specifieke context van het probleem toegepast kunnen worden.

Ontwerpend onderzoek gebeurt aan de hand van het (al dan niet door stakeholders zelf) ontwikkelen van een interventie, die een specifiek gedrag uitlokt dat bestudeerd kan worden, of omdat het maken van de ontwerpkeuzes aanzet tot het articuleren van standpunten en reflectie op het probleem. Keuzes worden

9. Van Arkel & Tromp (2023). Een ontwerpende aanpak voor maatschappelijke opgaven, waar hebben we het dan over?. Programma Ontwerpende Aanpak
10. In tegenstelling tot wetenschappelijk onderzoek is hier niet het doel om generieke (wetenschappelijke) kennis en inzichten op te doen. Dat maakt dat de wetenschappelijke criteria voor goed onderzoek hier niet noodzakelijk opgaan (bijv. reproduceerbaarheid, falsificeren, ...).
11. De term ontwerpend onderzoek wordt in verschillende contexten ook wel uitwisselbaar gebruikt met de (de in academische context meer gebruikte) term research through design, waarbij het doel primair is om generaliseerbare kennis en methoden te ontwikkelen als onderdeel van wetenschappelijk onderzoek. In deze agenda beschouwen we ontwerpend onderzoek als een methode die (vooral door creatieve bedrijven) wordt toegepast als onderdeel van de ontwerpende aanpak. Uiteraard komen er ook mengvormen voor.

zo tijdens het ontwerpproces gezamenlijk en bewust gemaakt, terwijl inzicht ontstaat in de verborgen vragen achter de gestelde vraag en daarmee in de kern van het probleem. Doordat er veelal observerende methoden van onderzoek worden toegepast, gaan deze inzichten dieper dan specifieke wensen en eisen van stakeholders voor de 'oplossing'; ze maken bijvoorbeeld de meer impliciete niveaus van dromen, motivaties, behoeften, waarden en wereldbeelden zichtbaar. Pas als de kern van de vraag op dat diepere niveau helder in beeld is, kun je onverwachte kansen en effectieve oplossingsrichtingen ontdekken. Dit soort inzichten en oplossingsrichtingen ontstaan niet op een rationele manier en/of vanachter een bureau. De ruimte voor onderzoek en experiment is daarom cruciaal bij de ontwerpende aanpak.

Door de centrale rol van onderzoek en experiment zijn er veel living labs, fieldlabs of andere experimenteeromgevingen en faciliteiten terug te vinden in de creatieve industrie. Ze bieden een aantrekkelijke plek om met diverse stakeholders in korte runs nieuwe toepassingen te ontwikkelen en te testen. In de labs zijn onderwerpen in hun eigen context, of nieuwe creatieve concepten in hun beoogde context, te bestuderen.



Beeld: Nathan Reinds

## MINDLABS: JOURNALISM BY THE DASHBOARD LIGHT

Data speelt een steeds belangrijkere rol in de nieuwsproductie. Journalisten kunnen dankzij data beter op de behoeften van het publiek inspelen, maar komen tegelijkertijd in de verleiding om te schrijven voor clickbait in plaats van kwaliteit. In het project *Journalism by the Dashboard Light* experimenteren onderzoekers met deze tweespalt. Waar ligt de balans tussen het versterken van democratisch burgerschap en het vermaken van een zo breed mogelijk publiek? Het bordspel Moral Design helpt als methode om daar met elkaar over in gesprek te gaan. Doel is om toe te werken naar een betere besluitvorming waarin de diverse belangen en persoonlijke waarden goed zijn meegenomen.

Journalism by the Dashboard Light is een van de projecten binnen MindLabs, een Tilburgs ecosysteem waarin mbo, hbo, universiteit, provincie, gemeente en diverse bedrijven en maatschappelijke instellingen **experimenteren** met en samenwerken aan de ontwikkeling van technologieën die met mensen interacteren; oftewel human centered AI. Het uitgangspunt van MindLabs is dat kunstmatige intelligentie en technologie onze wereld drastisch zullen veranderen; dat we nog niet weten hoe, maar daar wel richting aan kunnen geven door te **onderzoeken** welke toepassingen mogelijk zijn en te experimenteren met de impact daarvan. Dit gebeurt zowel in meerjarige wetenschappelijke projecten waarin de technologie wordt doorontwikkeld, als in kortlopende ontwikkelprojecten waarin kunstmatige intelligentie wordt toegepast in nieuwe producten of diensten. Door gezamenlijke experimenten en intensieve uitwisseling tussen projecten in de labs wordt samen geleerd over de unieke mogelijkheden die deze technologieën bieden voor de aanpak van maatschappelijke uitdagingen, en wordt de ontwikkeling van de technologieën gericht en versterkt.





## Structureren en integreren

Door de verwevenheid van vraagstukken en het feit dat zij zich over meerdere domeinen uitstrekken, vraagt de aanpak van maatschappelijke uitdagingen om transdisciplinair samenwerken. Transdisciplinair samenwerken betekent het samenwerken met allerlei soorten belanghebbenden (de quadruple helix) en experts uit diverse disciplines en domeinen. Het integrerende karakter van de ontwerpende aanpak komt hier goed van pas. Zie ook [Ruimte voor de Rivieren](#).

Bij het verkennen van vraagstukken brengt zij korte- en langetermijnperspectieven van allerlei menselijke en niet-menselijke belanghebbenden, lokale, nationale en globale ontwikkelingen, en kennis en inzichten uit verschillende domeinen en (wetenschappelijke) disciplines in kaart. Creatieve professionals brengen structuur aan in de kennis, inzichten en belangen die naar voren komen, om zo zicht te krijgen op mogelijke richtingen voor interventies.

Bij het vormgeven van interventies onderzoekt de creatieve professional hoe mogelijke invloeden van diverse typen interventies met elkaar samenhangen en borgt de balans tussen uitwerkingen door ze te verenigen in integrale oplossingen. De ontwerpende aanpak schakelt hiervoor continu tussen verschillende schaalgroottes en systeemniveaus; van hoe de mens te bewegen tot hoe het systeem in beweging te krijgen. Idealiter wordt ook de context waarin de interventies moeten landen mee ontworpen, om ervoor te zorgen dat de interventies daar kunnen slagen.



## Interventies vormgeven

Binnen de iteraties van een ontwerpende aanpak speelt vormgeven een belangrijke rol. Vormgeven richt zich op het gestalte geven aan ideeën en concepten van nieuwe toepassingen en situaties.

Tijdens verkennende iteraties wordt vormgeven vaak ingezet met als doel om te [verbeelden en verkennen](#). Vormgeven is daarbij minder gericht op dé oplossing, en meer op de zoektocht naar oplossingen.

Uiteindelijk wordt vaak toegewerkt naar 'concrete' resultaten: interventies die mensen helpen om dingen anders te doen. Deze interventies grijpen in op de bestaande situatie om de gewenste verandering een stap dichterbij te brengen. Het vormgeven zorgt in beide gevallen voor het concreet maken van wat er aan de hand of nodig lijkt te zijn.

Bij het vormgeven van interventies zetten creatieve professionals hun kennis van materialen en technieken in om al dan niet tastbare producties, toepassingen of systeeminterventies van eigenschappen te voorzien waarmee zij beantwoorden aan de gewenste oplossingsrichting. Hierbij alterneren ze tussen verschillende niveaus van abstractie en van theorieën en concepten tot concrete beelden, oplossingsprincipes en details. Dit proces loopt vaak gelijk op met het integreren (zie [structureren en integreren](#)) van diverse belangen.



Beeld: Renée Hovenier, Amsterdam UMC

## KINDERBEADEMINGSMASKERS

Meer dan de helft van de kinderen op de IC heeft langdurige beademing via een beademingsmasker nodig. De effectiviteit van deze beademing is sterk afhankelijk van de pasvorm van het beademingsmasker. Met name voor jonge kinderen zijn er maar weinig vormen en maten commercieel beschikbaar, waardoor veel kinderen worden beademd met maskers die niet goed passen.

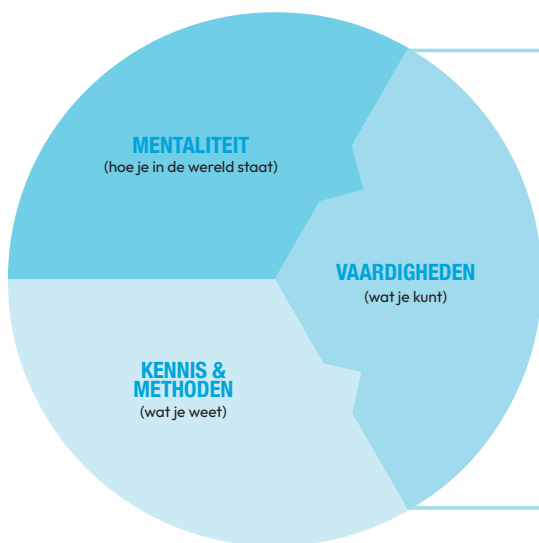
In het Fieldlab UPPS (Ultra Personalized Products and Services) worden nieuwe technologieën zoals 3D-scanners en 3D-printers ingezet om te experimenteren met het op maat maken van producten. Het project "Tailored non-invasive ventilation masks for paediatric intensive care" van Jip Spijker (Amsterdam UMC) onderzocht hoe 3D-scans en 3D-prints kunnen worden ingezet om snel maskers te creëren met een optimale pasvorm voor individuele kindergezichten. Het nieuwe masker is modulair ontworpen en bevat een 'kussen' dat op maat wordt gemaakt met 3D-scan- en -printtechnologie voor een optimale aansluiting op het individuele kindergezicht. In de **vormgeving** van het kussen zijn de gewenste eigenschappen gerealiseerd door het **integreren** van de benodigde vormvariëaties en afmetingen, de mogelijkheden van materialen voor de toepassing op kindergezichten en de vorm- en materiaalmogelijkheden voor 3D-printen.

## Verandering orkestreren

De aanpak van complexe vraagstukken vraagt om transdisciplinaire, multi-stakeholderprocessen met een lange looptijd. Om tot relevante interventies te komen, is het belangrijk om verschillende partijen samen te brengen en te helpen veranderen. Steeds vaker komen langdurige samenwerkingen in de keten tot stand. Ook worden creatieve bedrijven steeds vaker onderdeel van innovatie-ecosystemen, waarin een brede groep stakeholders elkaar vindt, kennis en inzichten uitwisselt en samenwerkt aan oplossingen om verandering teweeg te brengen. Zie ook [Redesigning Psychiatry](#).

Tegelijkertijd is de beoogde verandering de uitkomst van meerdere interventies die gelijktijdig en in samenhang met elkaar worden ontwikkeld. Deze verschillende interventies worden echter vaak niet door dezelfde partijen ontwikkeld. Dit betekent dat de verandering als geheel om coördinatie vraagt. Daarbij gaat het niet alleen om het ontwerpen van de verandering zelf, maar ook om het voorbereiden van de maatschappij op verandering (bewust maken, bereidheid ontwikkelen) en het faciliteren van afscheid nemen van de bestaande situatie.

Het coördineren van de verandering door het overzien van het vraagstuk en het speelveld, het uitzetten van de grote lijn en oplossingsrichting, en het opzetten en op elkaar afstemmen van bestaande en nieuwe samenwerkingen en interventies noemen we orkestreren. Een ontwerpde aanpak en ontwerpmethoden kunnen structuur bieden om productieve samenwerking te orkestreren en het proces van verandering te organiseren.



## ONTWERPENDE AANPAK

-  **BETREKKEN EN VERBINDEN**
-  **VERKENNEN EN VERBEELDEN**
-  **ONDERZOEKEN EN EXPERIMENTEREN**
-  **INTERVENTIES VORMGEVEN**
-  **STRUCTUREREN EN INTEGREREN**
-  **VERANDERING ORKESTREREN**

## TYPEN INTERVENTIES

- PRODUCTIES**
- CONCRETE TOEPASSINGEN**
- SYSTEMINGREPEN**





### 3.4 ONTWERPKRACHT VOOR MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

De creatieve industrie is met haar ontwerpkracht en ontwerpde aanpak een aanjager van effectieve verandering bij maatschappelijke vraagstukken. De kenmerken van de ontwerpde aanpak sluiten goed aan bij waar maatschappelijke uitdagingen om vragen. Het biedt handvatten om te navigeren in de complexiteit, het vraagstuk te verkennen, in perspectief te plaatsen, samen te werken met stakeholders, gezamenlijk een stip op de horizon te zetten, in diverse iteraties te experimenteren, en vorm te geven aan ingrepen die deze stip dichterbij brengen. Kort samengevat faciliteert de ontwerpde aanpak het samenwerken aan gerichte en gedragen ingrepen.

#### Veelbelovend en in ontwikkeling

Hoewel de potentie van ontwerpkracht voor maatschappelijke uitdagingen groot is en wordt erkend, is deze in de praktijk nog lastig te onderbouwen; het 'bewijs' hiervoor is veelal anekdotisch. Ontwerpkracht en de ontwerpde aanpak zijn dan ook sterk in ontwikkeling en er is nog veel werk te verzetten om ontwerpkracht en de ontwerpde aanpak zo door te ontwikkelen dat zij tot betere en betrouwbaardere interventies voor de aanpak van maatschappelijke uitdagingen leiden.

Het gaat dan bijvoorbeeld om het inzetten van ontwerpkracht op grotere schaal, op andere niveaus en in andere fases dan in het verleden, zowel bij de regie als bij de uitvoer van een veranderproces. Het gaat er ook om om ontwerpkracht op het juiste moment in te zetten: uiteraard bij de ontwikkeling van interventies maar ook in een strategische rol bij de vormgeving van het veranderproces. Ontwerpvaardigheden die altijd al in meer en mindere mate onderdeel zijn geweest van de creatieve disciplines, krijgen een andere functie als ze worden ingezet bij maatschappelijke opgaven.

Daarnaast is de context anders: binnen de context van maatschappelijke uitdagingen wordt ontwerpkracht niet alleen voor een opdrachtgever ingezet, maar ook voor de publieke zaak. Dat maakt dat de aard van interventies verandert. Stond eerder voornamelijk behoeftebevrediging centraal, nu ligt de focus op het ontwikkelen van toepassingen ten behoeve van transitie waarbij we ontwerpen voor publieke waarden zoals bijvoorbeeld welzijn en sociale cohesie.

#### **'DE ONTWERPENDE AANPAK FACILITEERT HET SAMENWERKEN AAN GERICHTE EN GEDRAGEN INGEPEN.'**

Dit alles maakt dat het werken aan maatschappelijke uitdagingen méér van ontwerpkracht vraagt dan de meer klassieke onderwerpen waar creatieve professionals aan werken, en de kennisbasis van de creatieve professional dus ook moet worden versterkt.

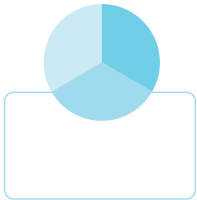
Om de ontwikkeling van ontwerpkracht voor maatschappelijke uitdagingen te stimuleren, moet de kennisbasis van ontwerpkracht worden versterkt. Bestaande kennis moet vertaald worden naar de veranderende ontwerppraktijk en kennisvragen die nog onbeantwoord zijn, moeten gearticuleerd en (gevalideerd) worden. Tegelijkertijd moet er een aantal praktische zaken worden aangepakt die de creatieve industrie in de weg staan om ontwerpkracht ten volste te benutten voor maatschappelijke uitdagingen. Dit werken we in hoofdstuk 4 verder uit.



## 4. ONTWERPKRACHT VERSTERKEN EN BETER BENUTTEN

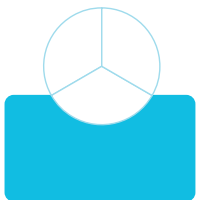
In dit hoofdstuk gaan we nader in op de prioriteiten om ontwerpkracht te versterken en beter te benutten. Met ontwerpkracht versterken bedoelen we het ontwikkelen van de juiste kennis, vaardigheden en mentaliteit. Met ontwerpkracht beter benutten bedoelen we dat ontwerpkracht op de optimale momenten en op de optimale manier in het proces wordt ingezet. In [hoofdstuk 5](#) beschrijven we vervolgens wat CLICKNL doet om dat te bereiken.

Om ontwerpkracht te versterken en beter te benutten, zien we uitdagingen die onder te verdelen zijn in drie categorieën<sup>12</sup>:



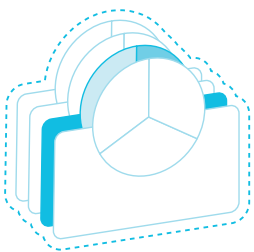
### 1 - Expertise ontwikkelen om transities te ontwerpen

Het werken aan maatschappelijke uitdagingen vraagt om het versterken van ontwerpkracht, oftewel de kennis, vaardigheden en mentaliteit die de creatieve professional 'heeft'. Deel daarvan is de kennisbasis, waarbij het onder meer gaat om begrip van systemen en hoe we deze door middel van interventies kunnen beïnvloeden. Het gaat over de menselijke dimensie binnen systemen, om waardegedreven ontwerpen en de verantwoordelijkheid van creatieve professionals, en over het orkestreren van samenhang tussen interventies.



### 2 - Ontwerpkracht optimaal inzetten

We moeten leren hoe en wanneer we ontwerpkracht en de ontwerpde aanpak optimaal in kunnen zetten voor maatschappelijke vraagstukken. Daarvoor is het nodig om de waarde van ontwerpkracht te kunnen duiden en overbrengen, en om meer te leren over onze rol(len). Daarnaast is er aandacht voor de randvoorwaarden om ontwerpkracht optimaal in te zetten.



### 3 - De kracht van een collectieve ontwerppraktijk ontginnen

De creatieve industrie werkt in verschillende samenstellingen aan maatschappelijke uitdagingen. Een cultuur en werkwijze binnen de sector waarin we van elkaar leren en elkaar versterken kan ervoor zorgen dat er sneller een grotere impact wordt gerealiseerd. Daarnaast kunnen maatschappelijke opgaven niet vanuit een enkele discipline geadresseerd worden. De ontwerpde aanpak moet zich daarom verruimen naar een transdisciplinaire context. Tenslotte zijn een open en nieuwsgierige mentaliteit van partners en ruimte voor reflexiviteit in het proces nodig om deze ingewikkelde samenwerkingen succesvol te maken.

In de volgende paragrafen werken we dit verder uit en bespreken we uitdagingen die hierbij naar voren komen. Het gaat daarbij om onderzoeksvragen, vragen voor praktijkgericht onderzoek en praktische vragen. Omdat deze agenda op methodologisch vlak leunt op de [KEM-agenda](#) en de onderwerpen en onderzoeksvragen die daarin genoemd zijn, zijn in deze agenda geen methodologische vragen opgenomen.

12. Voortbouwend op het volgende artikel: Van Arkel & Tromp (2023). Een ontwerpde aanpak voor maatschappelijke opgaven, waar hebben we het dan over?. Programma Ontwerpde Aanpak



## 4.1 EXPERTISE ONTWIKKELEN OM TRANSITIES TE ONTWERPEN

Om interventies te ontwerpen die bijdragen aan transities, is het nodig om systemen beter te begrijpen en te leren hoe daarin succesvol in te grijpen. Dit gaat ook om het motiveren en verleiden van mensen, over richting geven aan transities via waarden en over het orkestreren van brede samenwerkingen.

### Key Enabling Methodologies

Op methodologisch vlak zijn hierbij specifiek de onderwerpen en onderzoeksvragen in de categorieën ‘Systeemverandering’, ‘Waardecreatie en opschaling’, ‘Gedragsverandering en empowerment’, ‘Participatie en cocreatie’, en ‘Ethiek en verantwoordelijkheid’ uit de KEM-agenda van toepassing.

### 4.1.1 SYSTEMEN BEGRIJPEN EN BEÏNVLOEDEN

De creatieve industrie werkt aan interventies voor systemen waarin samenleving, cultuur, natuur, instituties, economie, technologie, en wet- en regelgeving op elkaar inwerken. Creatieve professionals kijken daarbij naar de hele keten, van de winning van grondstoffen, de productielijn en -proces, transport, distributie, gedrag en gebruik, afdanking en verwerking. De complexiteit van deze systemen is de afgelopen decennia sterk toegenomen. Systemen bevatten meer en nieuwe actoren, (intelligente) technologieën en objecten en er zijn meer verbindingen, zowel letterlijk via de verregerende digitalisering, als sociaal en maatschappelijk.

Een systeem en de actoren die daarin opereren, spelen een belangrijke rol in het slagen van interventies. Om systeemingenrepen te kunnen ontwerpen, is het daarom belangrijk om te doorgronden hoe al deze actoren met hun gedrag, waarden, verleden en belangen op elkaar inwerken. Het overzien van dit speelveld legt een belangrijke basis voor het reframen van de transitie. Daarnaast moet er meer kennis ontwikkeld worden over mogelijkheden om een systeem succesvol te beïnvloeden met behoud van de menselijke maat. Zo leren we meer over de randvoorwaarden en mogelijkheden voor gerichte verandering. Het bestaande discours over transities en transitie management legt hiervoor de basis.

Ook bij het ontwerpen van concrete toepassingen en producties die zich niet primair op systeemverandering richten is het van belang om begrip op te bouwen over het systeem waarin ze zich bevinden. Deze vormt namelijk de context waarbinnen de te ontwerpen interventie zijn waarde moet leveren. Door aandacht te geven aan de context zorgt een ontwerpende aanpak dat de interventie goed op de toekomstige omgeving aansluit en ook rekening houdt met het effect dat zij zelf daarin teweeg zal brengen. Zo wordt ook zichtbaar waar de context, en dus het systeem, wellicht mee moet veranderen.

Met de kennis over randvoorwaarden en mogelijkheden voor systeemverandering kunnen specifieke methoden en vaardigheden ontwikkeld worden om passende interventies te ontwerpen. Dit gaat aan de ene kant over stappen zetten richting de gewenste nieuwe situatie, en aan de andere kant over het afbouwen van bestaande structuren. Er is meer inzicht nodig in welk type interventie, op welke plek in het systeem, specifiek resultaat oplevert. Het gaat ook over het grip krijgen op het samenspel tussen diverse (typen) interventies, en op de voorwaarden die bepalen wanneer een oplossing uit een specifieke context wel of niet vertaald kan worden naar een andere context. Tenslotte gaat dit ook over de rol van onvoorspelbaarheid van effecten, en hoe je hiermee rekening houdt.

We hebben daarnaast meer kennis en methoden nodig om om te gaan met de veelheid aan actoren in complexe omgevingen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het bedrijfsleven als eigenaar van bestaande en nieuw te ontwikkelen producten en diensten en aan de publieke sector (waarover meer in [4.1.4](#)).



### Uitdagingen

- Over welke relaties en interacties binnen systemen moeten we meer weten om interventies voor systemen te kunnen ontwerpen? Hoe kom je achter dat samenspel van relaties en interacties?
- Hoe kunnen we de mogelijkheden van nieuwe technologie (zoals kunstmatige intelligentie en immersive tech) inzetten om systemen en contexten te doorgronden?
- Hoe ontwerp je de context mee voor optimale impact van interventies? Met oog voor wat er speelt in de wereld van de opdrachtgever en andere stakeholders?
- Hoe kunnen we de impact van diverse interventies voorspellen? Hoe gaan we om met de gedeeltelijke onvoorspelbaarheid die bij transities hoort?
- Welke voorwaarden gelden voor het vertalen van interventies van de ene context naar de andere context?

## 4.1.2 MENSEN MOTIVEREN OM IN BEWEGING TE KOMEN

Transities draaien in belangrijke mate om mensen en vragen nagenoeg altijd om aanpassingen in hun gedrag of leefstijl. Denk bijvoorbeeld aan minder vliegen, minder vlees eten, en zelf energie opwekken. Veel interventies zijn daarom gericht op gedragsverandering. Maar gedrag verander je niet zomaar, en zeker niet van buitenaf.

Om gedrag blijvend te veranderen moeten we ingrijpen in de motivatie en onderliggende normen en waarden. Het vraagt in de eerste plaats om bewustwording, het creëren van een gevoel van urgentie en bereidheid. Daarbij moeten we rekening houden met allerlei sentimenten en overtuigingen die mensen hebben ontwikkeld; er is vaak veel weerstand tegen verandering. Het is dus van belang dat we beter begrijpen hoe interventies en hun eigenschappen uitwerken op mensen en hun motivatie, hoe zij raken aan weerstand, en hoe zij een blijvend effect kunnen hebben op de houding en normen van mensen ten aanzien van hun leefstijl en gewoonten.

Daarnaast vraagt nieuw gedrag vaak om het ontwikkelen van nieuwe routines en het afbouwen van 'oud' gedrag of tradities. Dat blijkt steeds weer lastig en werkt op de lange termijn alleen als mensen daadwerkelijk gemotiveerd zijn en ondersteund worden in het nieuwe gedrag. Verbeeldingskracht is een essentieel onderdeel van de ontwikkeling van motivatie: door mensen te laten zien en ervaren dat en hoe het anders kan, hoe dat weliswaar iets van hen vraagt maar ook hoe de nieuwe situatie eruit kan zien en wat die voor hen kan betekenen, en als ze zien dat zij worden gehoord en hun belangen een plek krijgen, laten mensen zich verleiden. Hierbij kunnen (digitale) immersieve ervaringen worden ingezet en kan worden voortgebouwd op kennis en inzichten binnen de geesteswetenschappen over bijvoorbeeld verbeeldingskracht en storytelling.

### Uitdagingen:

- Welke mechanismen of principes beschrijven de relatie tussen (vorm)aspecten van interventies en de gewenste lange termijn effecten in termen van gedrag, attitude, normen, etc.?
- Hoe werken interventies en hun eigenschappen door op mensen en hun motivatie, en wanneer raken zij aan weerstand?
- Hoe kunnen interventies een blijvend effect hebben op de houding en normen van mensen ten aanzien van hun leefstijl en gewoonten, wat zijn de voorwaarden?
- Hoe kunnen we mensen betrekken bij het veranderproces?
- Hoe moeten we vormgeven aan de wereld van morgen opdat het bijpassende gedrag vanzelfsprekend wordt en bijdraagt aan de transitie?





### 4.1.3 WAARDEGEDREVEN ONTWERPEN EN VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN

De mogelijke oplossingsrichtingen bij transities zijn fundamenteel onbegrensd (zie hoofdstuk 2). Dat brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Waar de meer klassieke ontwerppraktijk vooral gericht is op het creëren van ‘praktische’ (en vaak meetbare) waarden zoals efficiëntie, ergonomie en esthetiek en de recentere disciplines ook ontwerpen voor belevenissen en welzijn (*experiences en wellbeing*), geven tegenwoordig publieke waarden steeds vaker richting aan interventies. Publieke waarden zijn een afspiegeling van wat in de samenleving als belangrijk wordt beschouwd. Het gaat dan bijvoorbeeld over vrijheid, transparantie, inclusiviteit, integriteit en duurzaamheid. Ze geven richting aan attitudes, normen, waarden, bewustwording en betekenisgeving; en zijn daarbij ook een instrument tot verandering. Om ze als richting voor ontwerp in te kunnen zetten, is het nodig om meer zicht te krijgen op hoe publieke waarden zich ontwikkelen, in het bijzonder in wisselwerking met interventies, en op de manier waarop deze in het ontwerpproces terug moeten komen.

Ontwerpkraacht raakt vaak het publieke domein. Dat is zichtbaar bij ontwerpen in het ruimtelijke en sociale domein, maar ook journalistieke, digitale en artistieke producties manifesteren zich daar. Omdat interventies erop gericht zijn waarde te creëren voor de maatschappij en haar tegelijkertijd in beweging te brengen, is verantwoord ontwerp, met oog voor publieke waarden en publieke belangen, essentieel.

Stakeholders kunnen publieke waarden verschillend interpreteren. Dit is het kennisdomein van politicologie, bestuurskunde en ethiek. Uitkomsten van (verschillende) publieke waarden kunnen onderling met elkaar botsen waardoor ethische dilemma’s ontstaan. Hoe gaan we bijvoorbeeld om met bouwen in een polder die over een aantal decennia mogelijk onder water staat terwijl er ook een groot woningtekort is? En in hoeverre willen we efficiënter werken door informatie via verschillende digitale systemen aan elkaar te verbinden als het gevaar daarvan is dat mensen onterecht als fraudeur bekend komen te staan? Als (publieke) waarden botsen, is het belangrijk om de context en de verschillende belangen daarbinnen naar boven te krijgen, te wegen en te bespreken om het pad naar breed gedragen interventies te plaveien.

#### Uitdagingen

- Hoe en door wie worden publieke waarden gedefinieerd? Hoe kunnen we waarden operationaliseren en meten?
- Hoe kunnen (publieke) waarden richting geven aan het ontwerpen van transities?
- Hoe ontwikkelen waarden zich en wat is de impact van beïnvloeding op waarden?
- Hoe gaan we om met waarden die conflicterende belangen opleveren?
- Hoe integreren we de principes van waardegedreven ontwerpen en vergelijkbare ontwerpbenaderingen in de ontwerpende aanpak? Hoe maken we (publieke) waarden en afwegingen tussen waarden toepasbaar als ontwerp materiaal?
- Hoe brengen we alle voorziene en onvoorziene effecten van interventies, op de lange termijn) in kaart?

#### Inclusiviteit & non-discriminatie

Inclusiviteit en non-discriminatie is een publieke waarde die veel aandacht krijgt. Bij inclusie in het ontwerpteam gaat het om non-discriminatie en het nastreven van diversiteit in ontwerpteams. Bij inclusie in het ontwerpproces draait het om een lens waarmee de creatieve professional ontwerpt. Beiden zijn niet altijd makkelijk; inclusie vraagt om diepe empathie. Het daagt de creatieve professional uit om vanaf het begin van het ontwerpproces naast de betrokkenen te staan. Het vraagt erom niet alleen nieuwsgierig te zijn naar degene waarvoor wordt ontworpen, maar ook een extra stap te zetten, het waarom te bevragen, andere gezichtspunten mee te nemen.



## Verantwoordelijkheid nemen

Transities hebben een grote impact op de maatschappij. Het vermogen dat ontwerpkracht met zich meebrengt om transities vorm te geven, brengt een grote verantwoordelijkheid met zich mee. Creatieve professionals moeten zich bewust zijn van de context waarin ze werken, welke waarden er in het geding zijn, welke keuzes zij daarin maken en daar continu op blijven reflecteren (zie 4.3.3). Ze moeten zich bewust zijn van zowel een mogelijke positieve, als een mogelijke negatieve impact, en daarbij zowel de bedoelde als onbedoelde effecten beschouwen.

De creatieve professional werkt als verbindende facilitator in een relatief 'neutrale' rol. Dit betekent niet dat de creatieve professional waardeneutraal is, maar wel dat zij zich bewust is van en leert over de eigen ideologische positie en hoe dit haar werk beïnvloedt. Daarnaast helpt het creatieve professionals om goed inzicht te krijgen in de waarden die in het spel zijn, om te voorkomen dat zij (onbewust) meewerken aan veranderingen die (publieke) waarden negeren.

### Gedragcodes voor de creatieve industrie

Een aantal publieke waarden is concreet vertaald naar gedragcodes voor het werken met en binnen de creatieve industrie. De Fair Practice Code is een gedragscode voor ondernemen en werken in kunst, cultuur en creatieve industrie op basis van vijf kernwaarden: solidariteit, diversiteit, duurzaamheid, vertrouwen en transparantie. De Governance Code Cultuur richt zich op fatsoenlijk bestuur en toezicht. En de Code Diversiteit & Inclusie zorgt voor zelfregulering rondom diversiteit en inclusie.

### Uitdagingen


- Wat betekent het ontwerpen met fundamenteel onbegrensde oplossingsrichtingen voor de verantwoordelijkheid van de ontwerper? Welke eisen stelt onze verantwoordelijkheid aan ontwerpkracht?
- Hoe kunnen creatieve professionals zich bewust worden van hun eigen waarden en de invloed daarvan op hun werk?
- Hoe kun je als 'neutrale' verbinder over je eigen ideologische positie heen stijgen?
- Hoe zorg je dat je ontwerpkeuzes doordacht, navolgbaar en transparant zijn?
- Hoe kun je goed inzicht krijgen in de waarden die in het spel zijn, om te voorkomen dat zij (onbewust) meewerken aan veranderingen die (publieke) waarden negeren?

## 4.1.4 SAMENHANG TUSSEN INTERVENTIES ORKESTREREN

Veel interventies zijn hoofdzakelijk gericht op één van de drie typen interventies: producties, concrete toepassingen en systeemingenrepen. Het zijn kleine stapjes die, bij elkaar opgeteld, tot een transitie kunnen leiden<sup>13</sup>. Om dit proces te versnellen moeten creatieve professionals zich bewust zijn en rekenschap geven van de samenhang van hun werk met andere (bestaande) interventies die op het vraagstuk worden ingezet. Het is daarbij belangrijk om zo veel mogelijk interventies en andere invloeden te identificeren, ook degenen die niet van tevoren gepland waren. Daarnaast moeten er inzichten verworven worden in mechanismen die de resultaten van interventies versterken, vergroten of verbreden.

De samenhang tussen verschillende interventies is ook te ontwerpen, of anders gezegd te orkestreren. Met het coördineren van de totale verandering door het overzien van het vraagstuk en het speelveld, het uitzetten van de grote lijn en richting, en het opzetten en op elkaar afstemmen van bestaande en nieuwe samenwerkingen en interventies, kan de impact die interventies samen kunnen leveren groter, gericht en sneller gerealiseerd worden. Dit is een ingewikkelde en ook verantwoordelijke taak waarover nog weinig kennis voorhanden is.

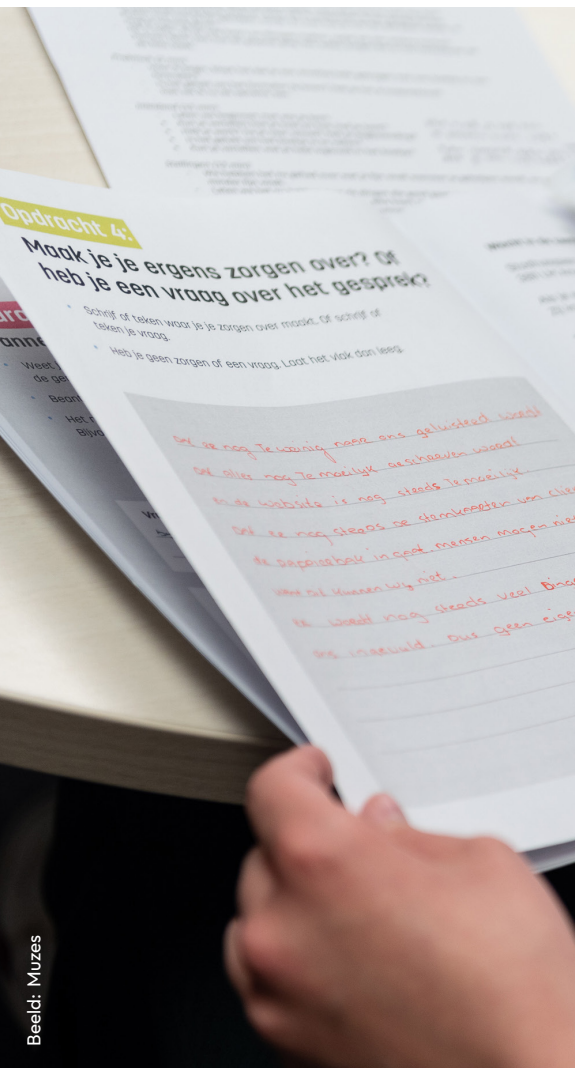
13. Weick, K. E. (1984). Small wins: Redefining the scale of social problems. *American Psychologist*, 39 (1), 40-49. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.39.1.40>



Door hier meer over te leren en meer ervaring mee op te doen, kunnen creatieve professionals in de toekomst meer betekenen voor transities. We zien nu al dat creatieve professionals deze rol of taak steeds beter kunnen inzetten en ontwikkelen, bijvoorbeeld wanneer zij onderdeel zijn van learning communities en regionale innovatie-ecosystemen waarin stakeholders elkaar goed kennen, samenwerken en kennis delen. Dit lijken ideale platforms voor (het leren van) orkestratie van het werk aan (samenhangende) interventies in deze complexe spelvelden.

### Uitdagingen

- Hoe kunnen we beter begrip opbouwen voor de samenhang tussen typen interventies en de manieren waarop zij impact maken?
- Hoe maak je de impact van interventies op het grotere geheel in samenhang inzichtelijk? Wat vraagt deze samenhang van de ontwerpende aanpak?
- Hoe identificeer je de interventies die bijdragen? En hoe kun je hun effecten versterken, vergroten en verbreden?
- Hoe kunnen we succesvolle sets van interventies ontwerpen die integraal aan systeemverandering werken? Hoe kunnen creatieve professionals hun orkestrerende vaardigheden beter inzetten binnen innovatie-ecosystemen?
- Welke rol spelen bestaande samenwerkingen en interventies wanneer we het over orkestreren hebben?



### NIET MEER ZO ZEKER VAN SOCIALE ZEKERHEID

Innovatie van het sociale zekerheidsstelsel vraagt om een transitie met interventies op verschillende niveaus, die samen zorgen voor de gewenste verandering. Ontwerpbureau Muzus initieerde gedurende een periode van ruim tien jaar verschillende projecten met als doel om het sociale zekerheidsstelsel te herontwerpen. In samenwerking met gemeenten, ministeries, kennisinstituten en onderzoekers hebben zij op meerdere niveaus onderzoek gedaan, innovaties en oplossingen ontworpen en wet- en regelgeving onder de loop genomen. Het project 'Als verrekenen een beperking is' - over het maken van wet- en regelgeving rondom de bijstand met inbreng van het perspectief van burgers en de omstandigheden waarin zij zich bevinden - vormt de basis voor verschillende vervolgprojecten en interventies. Zo geeft de website loontwerken.nu een inkijkje in de onzekerheden die mensen doormaken wanneer zij met een arbeidsbeperking parttime werken naast een uitkering. En zijn inzichten over beleving van burgers vertaald naar materialen en interventies waar direct mee gewerkt kan worden om te 'communiceren tot de inwoner het begrijpt'. Ook schreef Muzus mee met enkele rapporten die concrete verbeterpunten aanstippen in uitvoering, beleid en wetgeving (zoals het rapport "Hardvochtige effecten op burgers (...)") dat leidde tot kamervragen, vervolgonderzoek en de opzet van een onafhankelijke commissie. Muzus leerde dat meerdere kleine ingrepen samen een sneeuwbaaleffect veroorzaken, en als geheel een grotere impact realiseren dan de som der delen. [Lees meer.](#)





## 4.2 ONTWERPKRACHT OPTIMAAL INZETTEN

De 'kracht' van ontwerpkracht valt of staat bij een goede inzet. Dit betekent dat je ontwerpkracht op de juiste momenten en in de juiste rol in het proces inzet. Hiervoor is het nodig dat we de waarde van ontwerpkracht beter kunnen duiden en overbrengen, dat creatieve professionals zich zelf meer bewust zijn van hun rol(len) (en die van anderen) bij de aanpak van maatschappelijke uitdagingen en dat de opdrachtgever haar rol goed invult.

### Key Enabling Methodologies

Op methodologisch vlak zijn hierbij specifiek de onderwerpen en onderzoeksvragen in de categorieën 'Waardecreatie en opschaling', 'Visie en verbeelding' en 'Monitoring en effectmeting' uit de KEM-agenda van toepassing.

### 4.2.1 DE WAARDE VAN ONTWERPKRACHT AANTONEN EN OVERBRENGEN

Creatieve professionals zijn zich niet altijd bewust van de waarde van ontwerpkracht en missen handvatten voor het aantonen en effectief overbrengen daarvan. Daardoor stellen zij zich soms te bescheiden op en krijgt de ontwerpende aanpak een te kleine rol in het proces, waardoor deze niet goed uit de verf komt.

Een belangrijke oorzaak waardoor het lastig is om grip te krijgen op de waarde van ontwerpkracht is dat een ontwerpproces weinig zichtbaar is. De buitenwereld ziet alleen de uitkomst, een interventie die niet zelden zelfs vanzelfsprekend lijkt, terwijl juist in het proces om tot dit resultaat te komen de waarde van ontwerpkracht schuilt. Daarnaast is de interventie niet altijd even tastbaar. Hoe tastbaarder de uitkomst van een ontwerpproces, hoe beter de impact waarneembaar is en hoe eenvoudiger te meten. Wanneer het gaat om minder tastbare uitkomsten, zoals bijvoorbeeld verandering in gedrag of een gevoel van welzijn of saamhorigheid, gaat het vaak om een kwalitatieve verandering in de onderstroom. Deze impact laat zich niet eenvoudig in tekst of parameters vatten, terwijl we gewend zijn om op basis daarvan resultaten te beoordelen.

Daarnaast is het effect van veel interventies pas op de langere termijn zichtbaar en moeilijk te isoleren vanwege de verwevenheid met meerdere interventies op verschillende niveaus. Hierbij is het nodig om naar de impact van het geheel te kijken. Het beschrijven van opzichzelfstaande case studies, zoals we nu nog vaak tegenkomen in de vragen van opdrachtgevers en portfolio's van creatieve professionals, maakt het 'bewijs' anekdotisch en afgezwakt. Bovendien wordt daarin vaak gefocust op de interventie zelf, terwijl de interventie lang niet altijd het einddoel is, maar een middel in het veranderproces. Dan is dus niet de interventie zelf het meest interessant, maar vooral wat dat proces teweegbrengt en welke inzichten het oplevert.

Er moeten dus nieuwe manieren worden gevonden om het gezamenlijke effect van het geheel van verweven interventies over de lange termijn inzichtelijk te maken, waarbij voorbij wordt gegaan aan kwantificeerbare uitkomsten. Ook hebben we manieren nodig om de waarde die hiermee zichtbaar wordt gemaakt vast te leggen en overdraagbaar te maken. Dergelijk materiaal helpt creatieve professionals om te gaan staan voor de eigenwaarde van ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak.



### Uitdagingen

- Hoe zorgen we ervoor dat creatieve professionals zich bewuster worden van de waarde van ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak, en beter in staat zijn om deze waarde over te brengen?
- Hoe kunnen we de impact van ontwerpkracht zichtbaar en invoelbaar maken?
- Hoe toon je aan dat ontwerpkracht unieke impact heeft, juist wanneer ze wordt ingezet in combinatie met andere disciplines? Hoe kunnen we vat krijgen op deze toegevoegde waarde?
- Hoe ontwikkelen we goede voorbeelden van (de impact van) ontwerpkracht, die de uitwerking van interventies expliciet maken en in samenhang laten zien?
- Hoe kun je de (economische) waarde van ontworpen interventies binnen andere domeinen duiden?

## 4.2.2 ROLBEWUSTZIJN ONTWIKKELEN EN ONDERNEMEN

Ontwerpkracht wordt ten volste benut als creatieve professionals en alle andere stakeholders en partners op het juiste moment in de juiste rollen deelnemen aan het proces. Creatieve professionals beschikken over kennis en methoden om veranderprocessen van begin tot eind te ondersteunen. Door hen al bij de inrichting van het veranderproces te betrekken, kunnen zij de inzet van hun expertise op juiste momenten en in juiste rollen borgen. Creatieve professionals moeten deze rol voor zichzelf binnen een project zien te organiseren, en naar die rol handelen. Zij moeten daarbij duidelijk zijn over wat ze wel en niet zelf kunnen, en waar ze (moeten) samenwerken met andere stakeholders en disciplines. Dit laatste is belangrijk, omdat de toegevoegde waarde van ontwerp juist zit in de wederzijdse versterking van en door andere disciplines.

Voor gesprekspartners en opdrachtgevers vraagt de inzet van creatieve professionals vaak nog om een investering in het onbekende, een 'leap of faith'. Een creatieve professional moet stevig in zijn schoenen staan om opdrachtgevers te overtuigen om voor grotere, meer impactvolle projecten te kiezen, en om dan de juiste rol voor ontwerp in een opdracht te krijgen.

Naast dat creatieve professionals kunnen 'meedoen' als bijvoorbeeld opdrachtnemer of belanghebbende in veranderprocessen, kan de creatieve industrie ook zelf initiatief nemen om projecten te initiëren en programma's te bouwen. Ze kunnen daarbij onderwerpen agenderen, partijen rondom dat onderwerp bij elkaar brengen en gezamenlijk ideeën uitwerken. Dat vraagt van creatieve professionals om ondernemend op te treden.

### Uitdagingen

- Hoe kunnen we de verschillende rollen van creatieve professionals in veranderprocessen, en bijbehorende kennis en vaardigheden helder krijgen?
- Welke nieuwe rollen brengt transitie management waar ontwerpers heel geschikt voor zijn maar nu nog niet voor worden benaderd?
- Hoe zorgen we dat creatieve professionals vanuit een bepaalde rol vervolgens weten wanneer en hoe ze het stokje het beste kunnen oppakken, overnemen en/of doorgeven?
- Hoe kunnen creatieve professionals hun potentiële opdrachtgevers overtuigen om de 'leap of faith' aan te gaan?
- Hoe stimuleren en ondersteunen we creatieve professionals bij het zelf initiëren van eigen projecten?

### 4.2.3 VOORWAARDEN VOOR ONTWERPKRACHT SCHEPPEN

Er zijn veel creatieve professionals die aan de slag willen met maatschappelijke vraagstukken, getuige bijvoorbeeld de snelle opkomst van social design. Het lukt hen echter nog niet altijd om de juiste weg te vinden voor hun ideeën, of om tot passende opdrachten en projecten te komen. Het helpt als creatieve professionals zich bewust zijn van de voorwaarden om ontwerpkracht effectief in te zetten en deze ook bij samenwerkingspartners en opdrachtverleners onder de aandacht brengen, zodat ze samen tot opdrachten komen die creatieve professionals in staat stellen om hun beste en meest ambitieuze werk te doen.

Een van deze voorwaarden is dat de creatieve professional de publieke sector goed kent. Omdat maatschappelijke uitdagingen geen duidelijke eigenaar hebben, speelt de publieke sector een belangrijke rol bij het realiseren van interventies voor maatschappelijke uitdagingen. Veel creatieve professionals ervaren de publieke sector echter als een black box. Meer praktische kennis over deze sector helpt hen om beter te navigeren, efficiënter te werk te gaan en om interventies op de juiste manier te richten en in te bedden. Zo kunnen zij bijvoorbeeld kennis opdoen over institutionele structuren en culturen, inzicht in (de verwevenheid van) beleidsprocessen en verschillende kloksnelheden in de publieke sector, leren hoe opdrachten in dit domein te verwerven en hoe deze te organiseren, actief op zoek te gaan naar samenwerkingen en netwerken, leren het initiatief te nemen en leren hoe effectief samen te werken met vertegenwoordigers van de publieke sector. In deze sector is men bijvoorbeeld gewend om met strakke plannings en zichtbare resultaten recht op het doel af te gaan. Dit staat haaks op de werkwijze van de ontwerpende aanpak, die eerst het doel wil onderzoeken, iteratief te werk gaat, het proces gaandeweg wil bijsturen, en moeilijk meetbare maatschappelijke effecten als resultaat heeft. Het vraagt inlevingsvermogen en doorzettingskracht van beiden om tot een project te komen waarin beiden goed kunnen samenwerken en hun werk optimaal kunnen doen.


Een andere voorwaarde is een passende vorm van samenwerking en financiering. Een vorm die de kracht van de creatieve industrie activeert en tegelijkertijd de aanpak van maatschappelijke opgaven faciliteert. De creatieve industrie werkt zowel op eigen initiatief aan deze opgaven, als dat zij meedoet in door de publieke sector uitgevraagde opdrachten.

Op zoek naar financiering om eigen initiatieven verder te kunnen brengen kost het doorgronden van het subsidielandschap creatieve professionals en creatieve bureaus veel onbetaalde voorbereidingstijd. Datzelfde geldt voor het meedoen aan subsidieregelingen, aanbestedingen en andere uitgevraagde opdrachten. Voor de veelal kleine bedrijven in de creatieve industrie brengt een dergelijke tijdsinvestering risico met zich mee, omdat zij er door de concurrentiestructuur niet zeker van kunnen zijn dat deze zich terugverdient.



Dialogsessie Programma Ontwerpende Aanpak, Het Huis Utrecht, februari 2023.  
Beeld: Halle Ghilav





Daarnaast wordt bij dergelijke competities vaak naar een track record gevraagd, wat maakt dat het voor nieuwkomers niet altijd mogelijk is om mee te doen. Zo zou het ontwerp van Ben van Berkel – destijds nog een jonge ontwerper – voor de Erasmusbrug met de huidige aanbestedingsregels waarschijnlijk niet zijn gerealiseerd. Daarmee staat de manier van selectie de vernieuwing, die nodig is om transities op gang te brengen, in de weg. Tenslotte wordt creatieve bedrijven gevraagd om elkaar in subsidieaanvragen en aanbestedingen te beconcurreren, en wordt geprobeerd om opdrachten te formuleren onder de aanbestedingsgrens zodat inkoopvoorwaarden niet van toepassing zijn. Het gevolg van beide is dat er veel kleine opdrachten worden verstrekt aan verschillende creatieve bureaus. Het werken in enkelvoudige pilots en projecten in afgebakende tijdvakken maakt dat er een versnippering van activiteiten en betrokkenheid ontstaat, waarbij creatieve professionals steeds het stokje overgeven aan een ander die zich het vraagstuk opnieuw eigen moet maken. Dit, terwijl het uiteindelijk veel effectiever is en er meer impact wordt bereikt als creatieve professionals juist samenwerken of in elk geval verder kunnen bouwen op elkaars werk, zodat zij de lange lijnen voor de aanpak van de uitdaging uit kunnen zetten. Het is daarom lonend om op zoek te gaan naar vormen van samenwerking en financiering waarin ruimte is voor deze langdurige betrokkenheid, om samen te werken en om op elkaars werk voort te bouwen.

### Uitdagingen

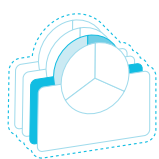
- Hoe zorgen we ervoor dat creatieve professionals leren hun weg te vinden in de publieke sector, een netwerk opbouwen, goede plannings leren ontwikkelen, om zelf projecten op maatschappelijke uitdagingen te ontwikkelen? Op een manier waarbij het werk ook voor haarzelf iets oplevert?
- Hoe kunnen we een impuls geven aan ondernemerschap binnen de creatieve industrie zodat zij die dit willen, kunnen bijdragen aan maatschappelijke opdrachten?
- Op welke manier kunnen subsidieregelingen en aanbestedingen meer ruimte bieden voor de ontwerpde aanpak en het karakter van de creatieve industrie?
- Hoe kunnen we zorgen dat creatieve professionals langdurig betrokken kunnen zijn bij maatschappelijke vraagstukken?



Beeld: Afdeling Buitengewone Zaken

### SOCIAL DESIGN SHOWDOWN

Social Design Showdown is een breed gedragen initiatief dat in 2019 is ontstaan uit de wens van creatieve professionals om gezamenlijk het vakgebied van Social Design te professionaliseren. De Social Design Showdown staat voor een kritische reflectie op de eigen ontwerppraktijk en de toegevoegde waarde van sociaal ontwerpers bij maatschappelijke vraagstukken. Dit wordt in de praktijk gebracht door met een sterke community regelmatig thematische bijeenkomsten te organiseren waarin veel kennis wordt gedeeld en samen wordt gereflecteerd en geleerd.



## 4.3 DE KRACHT VAN HET COLLECTIEF ONTWIKKELEN

Om transities te bewerkstelligen zijn meerdere interventies nodig, op verschillende niveaus en van verschillende typen. Deze interventies worden vaak door verschillende partijen ontwikkeld, soms zelfs (onbewust) gelijktijdig. Daarom zoekt de creatieve industrie naar een manier om de kracht en de kennis van het collectief te ontginnen en daarnaast een cultuur en werkwijze te creëren waarin we kennis delen en elkaar en elkaars werk versterken. Dat is hard nodig want maatschappelijke opgaven kunnen niet vanuit een enkele discipline geadresseerd worden; het is essentieel om samen te werken met experts uit verschillende disciplines. Om dit goed te doen, moeten we beter begrijpen wat de grenzen van ontwerpkracht en een ontwerpende aanpak zijn (en dus ook onze beperkingen kennen) en hoe en wanneer we met andere disciplines kunnen samenwerken. Ook zijn een open en nieuwsgierige mentaliteit van partners en reflexiviteit in het proces nodig om succesvol samen te werken als collectief.

### Key Enabling Methodologies

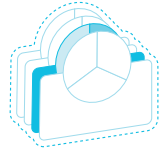
Op methodologisch vlak zijn hierbij specifiek de onderwerpen en onderzoeksvragen in de categorieën 'Participatie en cocreatie', 'Waardecreatie en opschaling' en 'Systeemverandering' uit de KEM-agenda van toepassing.

### 4.3.1 COLLECTIEF LEREN OVER ONTWERPEN VOOR MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN

Binnen creatieve bedrijven is leren vaak geborgd doordat ervaren ontwerpers hun rijke praktijkervaring delen met jongere generaties die op hun beurt meer hebben geleerd over het ontwerpen voor maatschappelijke uitdagingen. Goed leren ontwerpen voor maatschappelijke uitdagingen vraagt echter om meer kennis en ervaring dan een individuele professional of creatief bedrijf kan opdoen. Het optreden van de sector als collectief is daarom een belangrijke stap richting het bereiken van de volle potentie van ontwerpkracht: daarmee wordt zowel de impact van ontwerpkracht in individuele projecten versterkt, als de totale impact. Hierbij kunnen we voortbouwen op de vele publiek-private samenwerkingen, netwerken en verbindingen die de afgelopen jaren al zijn opgebouwd.

Door kennis te delen en met elkaar te reflecteren op de gekozen aanpak en resultaten, kunnen we zelf steeds beter de waarde van ontwerpkracht in dit domein begrijpen, onze rollen doorgronden en afbakenen, en op zoek gaan naar (een set van) aansprekende en duidelijke voorbeelden. Dit collectieve leren draagt ook bij aan kennisverspreiding over methoden en (toepassings)domeinen, zodat we het wiel niet blijven uitvinden. Kennisdeling heeft de potentie om de praktijk weerbaarder te maken: het eventueel 'mislukken' van een project is niet meer aan de orde omdat datgene wat geleerd is, kan worden meegenomen in een volgend traject, ook door anderen. Daarbij geldt dat als we goed weten wat we (samen) kunnen, we ook beter weten met welke 'externe' expertise en domeinen we samen moeten werken, en welke kennis en methoden nog ontbreken. We kunnen daardoor gerichte onderzoeksvragen articuleren om aan kennisinstellingen voor te leggen, zodat er kennis wordt ontwikkeld waarmee de praktijk versterkt wordt en kenniscirculatie op gang komt.

In de praktijk blijkt collectief werken en kennisdeling lastig, omdat het raakt aan het verdienmodel van zowel de creatieve industrie als van betrokken bedrijven. De expertise en methodologische aanpak vormen immers ook de signatuur en toegevoegde waarde van een bedrijf. Al binnen opleidingen leren studenten met elkaar concurreren om prijzen. In de praktijk komt daar het proces van opdrachtverwerving en meedoen aan aanbestedingen bij. Hierdoor is er beperkte collectiviteitszin binnen de creatieve industrie en is de bereidheid om naar plekken te komen waar gedeeld en geleerd kan worden beperkt. Zo zit de creatieve industrie haar eigen ontwikkeling in de weg.



### Uitdagingen

- Hoe creëer je een cultuur en werkwijze van delen en samenwerken, als business modellen rond IP zijn gebouwd? Welke alternatieven zijn er, en wat vragen die van de organisatie van de industrie? En van opdrachtgevers?
- Hoe kan collectief leren rondom de aanpak van maatschappelijke uitdagingen vorm krijgen? Hoe organiseer je dat, en wie doet dit?
- Hoe kunnen creatieve professionals die ingebed werkzaam zijn bij bedrijven in andere sectoren hun bedrijven deelnemen aan kennisdeling?
- Hoe kun je het intergenerationele leren dat nu vooral binnen de context van bedrijven gebeurt, opschalen naar sectorniveau?
- Hoe zorgen we ervoor dat we als sector leren van 'mislukte' projecten?
- En hoe krijgen we de nieuwe kennis vervolgens op een passende manier bij de creatieve industrie?

### 4.3.2 GRENZEN VERKENNEN EN SAMENWERKEN

Om verandering succesvol vorm te geven, is het nodig om het gehele systeem te beschouwen en te duiden. Dit vraagt om een transdisciplinaire aanpak, waarbij wordt samengewerkt met allerlei soorten belanghebbenden (de quadruple helix) en experts uit diverse disciplines en domeinen. Zo kunnen alle belanghebbenden, van mens tot planeet, van bedrijfsleven tot bestuur en van maatschappelijke partners tot wetenschap, betrokken worden bij de aanpak van het vraagstuk. Alleen dan kan een optimaal integrale interventie tot stand komen, waarbij het geheel meer is dan de som der delen.

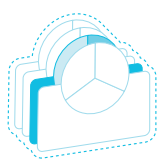
In de ontwerpende aanpak kan transdisciplinaire samenwerking worden ingebed mits we beter begrijpen wat een ontwerpende aanpak wel en niet kan, en waar en hoe andere disciplines, domeinen en partners elkaar versterken. Het is belangrijk om deze kennis niet enkel vanuit het ontwerpende perspectief te ontwikkelen, maar om deze juist samen met de andere disciplines te formuleren en te realiseren.

Transdisciplinaire samenwerking biedt ook kansen voor het doorbouwen op elkaars werk, [zie 4.3.3](#). Dit vereist een bewuste, continue en intensieve samenwerking met anderen die in hetzelfde domein bezig zijn. Over hoe deze samenwerking eruit kan zien, welke randvoorwaarden er zijn, en welke vaardigheden er nodig zijn om dit te laten slagen, is meer kennis nodig.

### Uitdagingen

- Welke vormen van samenwerking zijn (binnen de creatieve industrie en transdisciplinair) denkbaar? Wat zijn daarvan de randvoorwaarden en welke vaardigheden zijn nodig om dit te laten slagen?
- Hoe versterken de ontwerpende aanpak en (het werk van) andere disciplines elkaar?
- Hoe stem je de timing en benodigde ruimte van diverse disciplines op elkaar af?
- Wat vraagt de transdisciplinaire context van de integrerende activiteiten binnen de ontwerpende aanpak?





### 4.3.3 MENTALITEIT EN REFLEXIVITEIT BIJ TRANSDISCIPLINAIR SAMENWERKEN

Transdisciplinair samenwerken betekent dat er met verschillende mensen en organisaties relaties worden aangegaan. Al deze mensen en organisaties hebben verschillende achtergronden, waarden, normen, wereldbeelden, perspectieven, werkwijzen en kennis. Dat maakt een samenwerking complex. Om deze ingewikkelde samenwerkingen tot een succes te maken, helpt het als partners een nieuwsgierige mentaliteit tonen, open staan voor wat de ander meebrengt, de complexiteit van de samenwerking omarmen, en bereid zijn om verschillen te overbruggen.

De verschillen in achtergrond werken ook door in het proces. Om goed samen te werken is het belangrijk dat creatieve professionals zich bewust zijn van hun eigen wereldbeeld, houding en waarden, en van de invloed daarvan op hun aanpak. Hierin speelt de mentaliteit (zie 3.1.3) van creatieve professionals ook een belangrijke rol. Het geloof dat je iets kunt toevoegen aan de wereld en dat je beweging kunt veroorzaken, heeft effect op de samenwerking en op het ontwerpproces. Daarom is het helpend om meer grip te krijgen op deze mentaliteit en het effect ervan.

Het helpt om jezelf goed te kennen en van daaruit van partners te begrijpen 'waar zij vandaan komen', zodat je samen kunt zoeken naar een gedeelde basis. Hierbij komen de empathische en reflectieve vaardigheden van creatieve professionals van pas. Waar deze normaliter vooral worden ingezet om het vraagstuk en perspectieven van belanghebbenden te doorgronden, kunnen deze ook worden ingezet om wereldbeelden, waarden en (institutionele) houdingen te bevragen en begrijpen. De ontwerpende aanpak moet voor transdisciplinaire samenwerking dus ook ruimte bieden voor reflexiviteit, oftewel voor systematisch leren door middel van reflectie op verhoudingen tussen betrokkenen en het onderwerp. Hiermee wordt het een gewoonte om ontwerpkeuzes bij het identificeren en integreren continu en gezamenlijk kritisch tegen het licht te houden. Dit zorgt voor gedeeld eigenaarschap en maakt navolgbaar waarom bepaalde keuzes gemaakt zijn, zodat je je daar op een later moment opnieuw toe kunt verhouden en deze kunt heroverwegen.

#### Uitdagingen

- Hoe kan de ontwerpende aanpak de nieuwsgierige en open mentaliteit die nodig is voor transdisciplinaire samenwerking bij zowel creatieve professionals als diverse type partners, stimuleren?
- Hoe kunnen creatieve professionals zich meer bewust worden van hun eigen wereldbeeld en de invloed daarvan op hun ontwerpende aanpak?
- Hoe kunnen we de mentaliteit van creatieve professionals typeren en grip krijgen op hoe dit doorwerkt in het ontwerpproces en transdisciplinair samenwerken?
- Hoe kunnen we reflexiviteit meer integreren in de ontwerpende aanpak?
- Hoe en door wie kan een proces dat zowel qua samenwerking als qua doelstellingen ontzettend breed en complex is, goed gemanaged worden?

## 5. AAN DE SLAG MET DE AGENDA ONTWERPKRACHT

Om de Agenda Ontwerpkracht in de periode 2024 tot en met 2027 tot uitvoer te brengen doen Topteam Creatieve Industrie en CLICKNL een beroep op de creatieve sector. Om aan de slag te gaan met de uitdagingen uit [hoofdstuk 4](#) is een nadere uitwerking nodig van hoe deze het beste geadresseerd kunnen worden en welke kennis al beschikbaar is. Via het Topteam Creatieve Industrie en CLICKNL staat de creatieve sector verschillende routes en instrumenten tot haar beschikking om verder invulling te geven aan deze uitdagingen. In dit laatste hoofdstuk van de agenda lichten we dit verder toe.

### 5.1 TOETSINGSKADER VOOR CLICKNL

Voor het ontwikkelen en aanjagen van publiek private samenwerking (PPS) gericht op innovatie, heeft CLICKNL onder meer de beschikking over de [PPS Innovatieregeling](#) (PPS-I). De uitdagingen rondom het versterken en beter benutten van ontwerpkracht zoals die zijn beschreven in [hoofdstuk 4](#) van de Agenda Ontwerpkracht vormen in de periode 2024-2027 het uitgangspunt voor projecten die binnen deze PPS-i regeling worden gehonoreerd. Daar waar deze agenda verwijst naar de KEM-agenda voor een beschrijving van methoden en bijbehorende onderzoeksvragen, horen die delen van de KEM-agenda eveneens bij het toetsingskader.

Voor het ontwikkelen en toepassen van (nieuwe) vaardigheden heeft CLICKNL zelf geen instrumentarium. Wel werkt CLICKNL hiervoor soms samen met anderen. Zo voert CLICKNL samen met de Dutch Design Foundation de directie over het programma PONT (zie kader) waarin het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden voor creatieve professionals een belangrijk doel is.

#### **De Publieke Ontwerpraktijk (PONT)**

Het publieke domein speelt een belangrijke rol bij maatschappelijke vraagstukken. In de praktijk blijkt ontwerpen in het publieke domein uitdagend te zijn. Publieke organisaties en ontwerpers werken volgens een fundamenteel van elkaar verschillende logica's. Ook wordt ontwerp nog te vaak ingezet als een op zichzelf staande stap in plaats van als gehele aanpak.

[De Publieke Ontwerpraktijk \(PONT\)](#) is een driejarig programma om de impact van een ontwerpende aanpak op maatschappelijke opgaven te vergroten. Het programma doet dat door een brug te slaan tussen de creatieve industrie en het publieke domein. PONT versterkt de samenwerking tussen ontwerpers en de overheid en zorgt voor meer ruimte voor de ontwerpende aanpak in het publieke domein. PONT is een initiatief van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Voor de uitvoering van het programma werkt het ministerie samen met Dutch Design Foundation. Dutch Design Foundation en CLICKNL voeren samen de directie over het programma.

PONT bestaat uit vijf onderdelen die elkaar aanvullen, inspireren en informeren. Eén van die onderdelen is de Werkplaats. In de Werkplaats worden nieuwe instrumenten, methoden en processen ontwikkeld die de samenwerking tussen de publieke sector en ontwerpers permanent verbeteren. Daarmee geeft PONT de komende jaren mede invulling aan verschillende thema's uit deze Agenda Ontwerpkracht, waaronder: expertise ontwikkelen over het publieke domein, rolbewustzijn en collectief leren.

## 5.2 STRATEGISCH KADER VOOR CLICKNL

CLICKNL ontwikkelt regionaal, nationaal en internationaal programma's en projecten voor en met de creatieve industrie. Kennis en innovatie is daarbij altijd het uitgangspunt. Vanuit dit uitgangspunt besteedt CLICKNL ook aandacht aan human capital en internationalisering. Deze agenda geldt daarbij als een vertrekpunt voor het aangaan van nieuwe relaties, nieuw te ontwikkelen programma's en deelname als partner in programma's van derden.

### Doorontwikkeling

De Agenda Ontwerpkracht geeft richting aan een beweging om ontwerpkracht te versterken en beter te benutten. CLICKNL reflecteert samen met haar programmaraad, die bestaat uit experts uit het veld, jaarlijks op de stand van zaken van deze agenda. Indien nodig wordt de inhoud van de agenda tussentijds aangescherpt of bijgesteld.

## 5.3 DETAILLERING VAN DE KIA MV

CLICKNL voert de coördinatie over de Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV). De KIA MV faciliteert de ontwikkeling, het testen, de validatie en verspreiding van kennis over werkende ingrediënten voor transitie, missiegedreven innovatie en marktcreatie, geconcretiseerd in strategieën en methodieken. Daarmee streeft KIA MV naar impact op transitie en op marktcreatie:

- Impact op transitie: met een actiegerichte en ontwerpende aanpak zorgen voor een versnelling van transitie.
- Impact op marktcreatie: het creëren van nieuwe markten door technologie, ondernemerschap en maatschappelijke opgaven met elkaar te verbinden.

De KIA MV heeft drie programmalijnen: 1) kennis ontwikkelen, 2) experimenteren en leren en 3) toepassen en waarde creëren. De Agenda Ontwerpkracht geeft invulling aan onderdelen van de eerste en tweede programmalijn van de KIA MV. Onderzoek en experimenten die vanuit de Agenda Ontwerpkracht worden geprogrammeerd, worden door de KIA MV benut om vaardigheden voor transitie management breder te ontwikkelen en te benutten.

In de periode 2024 tot 2027 zullen zowel NWO als Regieorgaan SIA verschillende specifieke en generieke subsidieregelingen inzetten in het kader van het Kennis- en Innovatieconvenant (KIC). In dit convenant bekrachtigen bedrijven, kennisinstellingen, overheden en andere organisaties hun gezamenlijke inzet op het missiegedreven innovatiebeleid. De KIA MV biedt daarvoor een onderlegger. Deze agenda biedt daarbinnen een aanvullend perspectief op ontwerpkracht.

### KIEM MV

Een voorbeeld van een specifieke regeling rondom de KIA MV is de 'KIEM MV' waarmee Regieorgaan SIA en CLICKNL (verkennend) onderzoek aan de hand van vragen uit de praktijk mogelijk maken. De subsidie helpt de (ontwerp)praktijk te versterken door de inzet van praktijkgericht onderzoek te financieren. Coalities van een praktijkpartner, een changemaker (zoals een creatieve professional) en kennisinstellingen kunnen onder regie van de kennisinstelling een aanvraag indienen.



## 5.4 BRON VAN INSPIRATIE EN AANKNOPINGSPUNTEN

Deze agenda biedt onderzoekers, creatieve professionals, creatieve bedrijven, financiers, instellingen, initiatiefnemers, opleidingen en alle anderen die zich aangetrokken voelen tot deze thematiek, inspiratie en aanknopingspunten voor verdere activiteiten.

De Agenda Ontwerpkracht is primair geschreven vanuit het perspectief van het ontwikkelen van nieuwe kennis en innovatie. Toch geven de uitdagingen uit hoofdstuk 4 soms ook aanleiding tot interventies op andere gebieden, zoals bijvoorbeeld op het gebied van human capital, leven lang ontwikkelen, onderwijs en het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden. Creatieve professionals en creatieve bedrijven kunnen aan de hand van deze agenda bijvoorbeeld zelf aan de slag gaan met het ontwikkelen van genoemde benodigde vaardigheden. Financiers kunnen de agenda gebruiken als (toetsings)kader voor nieuwe regelingen, en opleidingsinstituten kunnen er inspiratie uit halen om hun curricula mee te herzien. En publiek-private samenwerkingen kunnen de agenda gebruiken om richting te geven aan hun samenwerkingen en de onderbouwing van de gekozen aanpak.

Hoewel de agenda niet verbonden is aan internationale subsidieregelingen, zijn Europese calls en subsidieregelingen zoals Horizon ook missiegedreven ingestoken. Nederlandse deelnemers kunnen profiteren van de Agenda Ontwerpkracht door deze te gebruiken voor het beschrijven en definiëren van de rol van ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak in projecten.

Heeft de agenda je geïnspireerd? Wil je bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van deze agenda? Of heb je vragen, aanvullingen of correcties naar aanleiding van deze agenda? We komen graag met je in contact via [ontwerpkracht@clicknl.nl](mailto:ontwerpkracht@clicknl.nl)!

**Tip!** Houd de [nieuwsbrief](#) en website van [CLICKNL](#) in de gaten voor nieuwe initiatieven, kennis en evenementen rondom de onderwerpen uit deze agenda.



Werk sessie 'Imagination & Climate Futures' van Dan Lockton (TU Eindhoven) en Julieta Matos Castano (Universiteit Twente) tijdens het Design Research & Innovation Festival 2023.  
Beeld: Kas van Vliet

## 6. ACHTERGRONDINFORMATIE BIJ DEZE AGENDA

De Agenda Ontwerpkraacht maakt deel uit van een samenhangende set van agenda's die onder verantwoordelijkheid van de Topsector Creatieve Industrie en het Topconsortium Kennis en Innovatie (TKI) CLICKNL zijn opgesteld, binnen de context van het missiegedreven innovatiebeleid. In dit laatste hoofdstuk geven we meer achtergrondinformatie bij elk van deze elementen.

### 6.1 RELATIE MET HET MISSIEGEDREVEN INNOVATIEBELEID EN BREDE WELVAART

In het missiegedreven innovatiebeleid beschrijft het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat welke visie, handelingsperspectieven en instrumenten nodig zijn om maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden met gebundelde inzet van de overheid zelf, het bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Doel is om enerzijds het economisch verdienvermogen te vergroten en anderzijds te zorgen voor een maatschappelijke transformatie. Afspraken hierover worden vastgelegd in het zogenaamde Kennis en Innovatieconvenant, vaak afgekort als KIC. Daarin bekrachtigen bedrijven, kennisinstellingen, overheden en andere organisaties hun gezamenlijke inzet op het missiegedreven innovatiebeleid.

Het beleid richt zich daarbij op een vijftal missies waarbinnen zich grote uitdagingen bevinden: Klimaat & Energie, Circulaire Economie, Landbouw-Water-Voedsel, Gezondheid & Zorg en Veiligheid. Het beleid moet het verdienvermogen van Nederland versterken en zo bijdragen aan duurzame economische groei, maar ook -vanuit samenwerking tussen publieke en private partijen- oplossingen ontwikkelen voor complexe vraagstukken.

De Agenda Ontwerpkraacht beschrijft prioriteiten en ambities op metaniveau, onafhankelijk van toepassingsdomeinen en ongeacht of toepassingsdomeinen aangeduid zijn als missie. Omdat de agenda geen thematische keuzes maakt gaat deze ook niet specifiek in op een relatie met één of meer van de vijf missies uit het missiegedreven innovatiebeleid. Tegelijkertijd heeft het werk van de creatieve industrie vaak doorwerking in één of meer toepassingsdomeinen en hebben alle uitdagingen binnen de vijf missies kenmerken die maken dat de Agenda Ontwerpkraacht van betekenis kan zijn voor deze thema's. Naast deze maatschappelijke waarde heeft het werk van de creatieve industrie ook een economische waarde, ook wel het verdienvermogen van de creatieve industrie. Daarover meer in [hoofdstuk 6.2](#).

Met haar ontwerpkraacht en ontwerpende aanpak draagt de creatieve industrie eveneens bij aan brede welvaart. Brede welvaart gaat in essentie over het welzijn van mensen. Het is een maatstaf voor alles dat mensen van waarde vinden; materiële welvaart, maar ook zaken als gezondheid, onderwijs, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en (on)veiligheid. Het gaat zowel om de kwaliteit van leven in het 'hier en nu', als om de effecten van onze manier van leven op het welzijn van mensen, op andere plekken en voor toekomstige generaties. Daarbij gaat het pas echt goed in Nederland, als het overal in Nederland goed gaat. Elke regio is uniek en kent haar eigen kansen en uitdagingen. Elke regio vraagt daarmee om een eigen regionale aanpak waar kennis en kunde uit de eigen regio bij worden betrokken. Rijk en regio's werken samen aan deze uitdagingen in zogenaamde Regio Deals. Door ontwerpkraacht te versterken draagt deze agenda dus ook bij aan brede welvaart.



## 6.2 ECONOMISCHE WAARDECREATIE

Wat creatieve professionals bindt, is dat zij creativiteit methodologisch gebruiken als middel om (meervoudig) waarde te creëren. Deze waarde is materieel, financieel, sociaal, cultureel of bijvoorbeeld emotioneel. Als we inzoomen op de economische waarde realiseert de creatieve industrie een stevige rechtstreekse bijdrage aan de Nederlandse economie en is zij bovendien van toegevoegde waarde voor andere sectoren.

### Economische waarde creatieve industrie

De Monitor Creatieve Industrie 2023 laat zien dat er een aanzienlijke toename is in het aantal professionals met een creatief beroep, zowel binnen als buiten de creatieve industrie. De Nederlandse creatieve industrie telt in 2022 390 duizend banen, dat is 4,2% van de Nederlandse beroepsbevolking en 93 duizend banen meer dan in 2012. Met deze langdurige en bovengemiddelde banengroei stuwt de creatieve industrie de Nederlandse werkgelegenheid en krijgt creativiteit een steeds belangrijker aandeel in de Nederlandse economie.

Ook de toegevoegde waarde van de creatieve industrie groeide met 4,2 procent in de periode van 2019 tot 2023 harder dan die van de Nederlandse economie als geheel (3,4 procent). De totale toegevoegde waarde van de sector was in 2022 €20,7 miljard, dat is 2,4% van de totale toegevoegde waarde in Nederland.

### Bijdrage aan economische waarde van andere sectoren

Creatieve bedrijven en creatieve professionals dragen met hun activiteiten in belangrijke mate bij aan toepassingen die terechtkomen in andere domeinen zoals bijvoorbeeld de zorg, de energiesector, de overheid en mobiliteit. Daarmee draagt de creatieve industrie onmiskenbaar bij aan de economische waarde van deze sectoren. Ondanks meerdere internationale onderzoeken naar de zogenaamde spillovers van de creatieve industrie ontbreekt momenteel een concreet inzicht in de Nederlandse situatie.

Veel toepassingen maken gebruik van (combinaties van) de nieuwste technologieën. Door nieuwe, aantrekkelijke, geaccepteerde en geïntegreerde toepassingen te ontwikkelen voor deze technologieën genereert de creatieve industrie een toenemende vraag naar technologie. Zo draagt de creatieve industrie actief bij aan een marktcreatie voor technologisch gedreven sectoren.

Om maatschappelijke verandering en brede welvaart te realiseren is dit verdienvermogen net zo goed van belang. Daarom is het ook relevant om oog te hebben voor de groeimarkten waarin kansen liggen om het Nederlandse verdienvermogen te versterken. Deze worden beschreven in het rapport Groeimarkten voor Nederland van Dialogic en SEO.

Mkb en kennisinstellingen komen samen om elkaar te leren kennen en samenwerkingsmogelijkheden te verkennen tijdens Exceed-Expand, september 2023  
Beeld: Jan Willem de Venster





## 6.3 DRIE SAMENHANGENDE AGENDA'S

De Topsector Creatieve Industrie en TKI CLICKNL zijn verantwoordelijk voor drie samenhangende agenda's: de Kennis- en Innovatieagenda (KIA) Maatschappelijk Verdienvermogen, de Key Enabling Methodologies Agenda (de KEM-agenda) en de Agenda Ontwerpkracht. Samen met de KEM-agenda geeft de Agenda Ontwerpkracht nadere invulling aan de KIA Maatschappelijk Verdienvermogen. Elk hebben ze hun eigen doel en doelgroep, die beschrijven we hierna.

Met deze drie agenda's samen dragen de Topsector Creatieve Industrie en CLICKNL bij aan a) het ontwikkelen van interventies voor maatschappelijke uitdagingen, b) het versterken van de kennisbasis van creatieve professionals en c) de economische positie van de industrie in het algemeen en de creatieve industrie in het bijzonder. Zie ook figuur 'Context en inbedding Agenda Ontwerpkracht.'

### Context en inbedding Agenda ontwerpkracht



## Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen

De KIA MV initieert de ontwikkeling en toepassing van kennis hoe je missiegedreven innovatie en transitie kunt organiseren. Het doel is maatschappelijke innovaties - die bijdragen aan zowel het economisch verdienvermogen als het realiseren van maatschappelijke impact - te versnellen en op te schalen. De KIA MV richt zich vooral op regionale innovatie-ecosystemen en de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen, belangenorganisaties en burgers (de quadruple helix). De creatieve industrie en creatieve professionals spelen een belangrijke rol in deze ecosystemen door met methodieken, modellen en werkvormen weerbarstig maatschappelijke opgaven op een alternatieve manier aan te pakken.

# POSITIONERING VANUIT DOELGROEP

Doelgroep is hier: wie wordt er beter van dit specifieke onderdeel?

Bijdrage is hier: hoe draagt het onderdeel bij aan het grotere doel?

**DOELGROEP:** Quadruple Helix

**Missiegedreven Innovatiebeleid Ministerie van Economische Zaken en Klimaat**

**DOEL:** Economisch verdienvermogen vergroten & maatschappelijke transformatie

**DOELGROEP:** Ecosystemen

**Kennis en Innovatieagenda Maatschappelijk verdienvermogen**

**BIJDRAGE:** Versnellen en opschalen van maatschappelijke innovaties

**DOELGROEP:** Changemakers

**KEM-agenda**

**BIJDRAGE:** Versterken en benutten van de methodologische kennisbasis

**DOELGROEP:** creatieve professional

**Agenda Ontwerpkracht**

**BIJDRAGE:** Versterken en beter benutten van (kennisbasis voor) ontwerpkracht

## KEM-agenda

Om bij te dragen met betekenisvolle interventies, maakt de creatieve professional gebruik van tools, methoden en methodieken. De belangrijkste soorten methoden en methodieken worden behandeld en verder onderzocht middels de KEM-agenda, de onderzoeksagenda rond Key Enabling Methodologies. Deze richt zich primair op het versterken en benutten van de methodologische kennisbasis van changemakers. De changemaker is werkzaam in het professionele werkveld van de ontwerp-, maak- en veranderkracht. Met changemakers bedoelen we (creatieve) professionals die vanuit een formele rol betrokken zijn bij maatschappelijke uitdagingen en transities, en meewerken aan het organiseren en versnellen ervan.

## Agenda Ontwerpkracht

De Agenda Ontwerpkracht richt zich vervolgens primair op creatieve professionals. De agenda beschrijft wat nodig is om (de kennisbasis voor) ontwerpkracht te versterken en beter te benutten zodat creatieve professionals ontwerpkracht en de ontwerpende aanpak effectiever in kunnen zetten voor maatschappelijke uitdagingen. De agenda is daarmee complementair aan de bovengenoemde KEM-agenda.

NB: Het is goed om te vermelden dat er nog een vierde agenda is: de kennisagenda culturele en creatieve sector. Deze agenda verscheen onder de verantwoordelijkheid van de Boekman Stichting en gaat over de culturele en creatieve industrie, waar de Agenda Ontwerpkracht een agenda is voor de creatieve industrie.

## 6.4 KENNIS- EN INNOVATIEAGENDA VEERKRACHT (2020-2024)

De Agenda Ontwerpkracht bouwt voort op de Kennis- en Innovatieagenda (KIA) Veerkracht. Deze vormde van 2020 tot 2024 het kader voor onderzoekvoorstellen die via CLICKNL zijn gefinancierd met behulp van de zogeheten PPS-toeslag); een regeling om publiek-private samenwerking te stimuleren. Onderzoekers gebruikten de KIA Veerkracht ter inspiratie om voorstellen te schrijven waarbij ze hun vragen en probleemstelling relateerden aan de inhoud van de agenda, en de programmaraad van CLICKNL gebruikte de KIA Veerkracht vervolgens als toetssteen bij het beoordelen van die voorstellen. Tussen 2020 en 2024 is met de PPS-toeslag voor een bedrag van afgerond €7.5 miljoen aan projecten gehonoreerd.

De projecten die zijn gehonoreerd, werkten vaak aan interventies en kennisontwikkeling met betrekking tot gezondheid (de maatschappelijke implicaties van onvoldoende fysieke en/of mentale gezondheid, in het dagelijks leven en op het werk), duurzaamheid (het ontwikkelen van nieuwe materialen en circulaire ontwerpmethoden) en digitalisering: veel van de onderzoeken hebben een digitale component in de toepassing die werd onderzocht en ontwikkeld (in de vorm van interfacing, apps, VR/AR en toepassingen van kunstmatige intelligentie), maar kijken ook naar de gewenste en ongewenste implicaties daarvan. Ook hielden een aantal projecten zich bezig met methodologie; er was met name aandacht voor de inzet van fieldlabs en andere experimenteeromgevingen, datagedreven ontwerpmethoden, participatie- en co-creatie methoden en methoden met het oog op waardecreatie en verdienvermogen.

Naast de impact op de door de PPS-toeslag gefinancierde projecten, zijn ook calls bij SIA (KIEM Go-CI, medegefinancierd door CLICKNL) en NWO (het onderzoeksprogramma Transities en Gedrag) op deze agenda gebaseerd. Tenslotte bood de agenda inspiratie voor het door het Nationaal Groeifonds voorstel voor het programma CIIC, rondom immersieve ervaringen.



## BIJLAGE A - DE CREATIEVE PROFESSIONAL EN DE CREATIEVE INDUSTRIE

### De creatieve professional

Creatieve professionals geven vorm aan de wereld waarin wij leven, wonen en werken. Ze zijn werkzaam binnen de creatieve industrie of werken ingebed bij organisaties en bedrijven buiten de industrie. Denk onder meer aan de creatieve professionals die als facilitator, vormgever, tekstschrijver, beeldredacteur, procesbegeleider, kwartiermaker of dealmaker werkzaam zijn in de maakindustrie, de zorg, de energiesector of de overheid.

Wat creatieve professionals bindt, is dat zij creativiteit en ontwerpkracht methodologisch gebruiken als middel om (meervoudig) waarde te creëren. Deze waarde kan van materiële, financiële, sociale, culturele, emotionele of andere aard zijn, en het komt vaak voor dat verschillende waarden met elkaar worden gecombineerd. Deze agenda richt zich op de creatieve professionals die aan de slag willen gaan met vraagstukken binnen hun dagelijkse praktijk, op basis van bestaande en nieuw te verwerven kennis.

### De creatieve industrie

De creatieve industrie is een kennis- en arbeidsintensieve sector in een breed werkgebied van ontwerp en (content) productie, met fysieke, virtuele en systemische toepassingen als gevolg. Het is een dynamische en diverse industrie waarin veel verschillende disciplines samenkomen. De creatieve industrie wordt gevormd door bedrijven, zzp'ers en creatieve professionals die verbeelden, verleiden, verhelderen en ontwerpen; of het nu om bestaande zaken of de toekomst gaat. Het is een snelgroeiende en impactrijke industrie die bekend staat om diens innovatievermogen en de verbinding met diverse andere sectoren. In Nederland is de creatieve industrie een van de tien topsectoren.

Om de rijkheid van de creatieve industrie te illustreren, maken we een indeling die helpt om de diversiteit van de sector te laten zien<sup>14</sup>. Deze indeling bestaat uit twee hoofdgroepen waar verschillende disciplines onder vallen die in de praktijk vaak nauw samenwerken:

- Ontwerpdisciplines (ontwerpen van producten en diensten in opdracht, ook wel creatief zakelijke dienstverlening)
  - Architectuur & gebouwde omgeving - inclusief landschap en interieur
  - Productontwerp - inclusief industrial design, meubelontwerp en food design
  - Mode - inclusief textiel en accessoires
  - Game-ontwerp - inclusief games als entertainment en toegepaste games.
  - Digitaal ontwerp - inclusief digitale interactie en gebruikerservaringen (ux).
  - Merkcreatie & communicatie - inclusief marketing, interne communicatie, marketingcommunicatie, corporate communicatie, grafisch en multimediaal ontwerp.
  - System- & procesontwerp - inclusief strategisch advies, service design, social design, design for policy.
- Creatieve content (ontwikkelen, produceren en exploiteren)
  - Film & fotografie - inclusief series en documentaires.
  - Radio & TV - inclusief online video, podcasts, streaming en formats.
  - Evenementen - inclusief festivals, concerten en musicals.
  - Muziek - inclusief moderne genres en klassieke muziek.
  - Literatuur & journalistiek - inclusief tijdschriften, dagbladen en poëzie.
  - Podiumkunsten - inclusief toneel, muziek, dans en kleinkunst.
  - Beeldende kunst
  - Cultureel erfgoed & ambachten

14. Let op: deze indeling heeft enkel het doel zoals hier omschreven: om de rijkheid en diversiteit te laten zien. De indeling is niet bedoeld om de creatieve industrie af te bakenen of om volledig te zijn. In de [Monitor Creatieve Industrie](#) wordt wel een afbakening gegeven van drie deelsectoren. Dit komt overeen met hoe wij naar de sector kijken.

Naast de creatieve disciplines zijn er ook een aantal aanpalende disciplines te vinden bij creatieve bedrijven: zij spelen een rol in de keten, bijvoorbeeld als leverancier, distributeur of uitgever, maar zijn op zichzelf geen creatieve discipline. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om productiehuizen, musea en omroepen. In internationaal verband wordt vaak gesproken van de Cultural and Creative Industries (CCI). Waar we in deze agenda creatieve industrie noemen, bedoelen we dit ook, het gaat dus om de hele culturele en creatieve industrie.

### **De creatieve sector**

De creatieve sector is het geheel van professionals en partijen binnen de creatieve industrie, creatieve professionals ingebed in andere sectoren en onderzoekers, kennisinstellingen, netwerkorganisaties, overheden en aan overheid gerelateerde organisaties die aan, met en binnen het domein van de creatieve industrie werken. De creatieve sector is in die zin dus een breder begrip dat ook op meer partijen en personen slaat dan zij die in de industrie werkzaam zijn.

## BIJLAGE B - BEGRIPPENLIJST

In de Agenda Ontwerpkracht worden enerzijds termen gebruikt die niet vaak voorkomen en anderzijds termen waarvan een veelvoud van definities in omloop is. Hieronder volgt een begrippenlijst met de definities zoals wij die hanteren in deze agenda.

**Agenda** - Een document dat prioriteiten en ambities beschrijft.

---

**Brede welvaart** - Brede welvaart omvat alles wat mensen van waarde vinden. Naast materiële welvaart gaat het ook om zaken als gezondheid, onderwijs, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en (on)veiligheid. Het gaat zowel om de kwaliteit van leven in het 'hier en nu', als om de effecten van onze manier van leven op het welzijn van mensen op andere plekken en voor toekomstige generaties. Zie ook [H6.1](#).

---

**Changemaker** - (Creatieve) professionals die vanuit een formele rol betrokken zijn bij maatschappelijke uitdagingen en transities, en meewerken aan het organiseren en versnellen ervan. In de [KIA MV](#) is op pagina 11 en 12 een uitgebreide definitie van de changemaker te vinden.

---

**CLICKNL** - CLICKNL is het Topconsortium Kennis en Innovatie (TKI) van de Topsector Creatieve Industrie. CLICK is een afkorting voor Creativity, Learning, Innovation, Co-Creation and Knowledge.

---

**Concrete toepassingen** - Type interventie. De toepassingen van (vaak technologische) innovaties in producten zoals artefacten, beelden, gebouwen en omgevingen. Zie ook [H3.2](#).

---

**Creatieve industrie** - De industrie die zich bezighoudt met ontwerp en content, met fysieke, virtuele en systemische toepassingen als gevolg. Zie ook [bijlage A](#).

---

**Creatieve professionals** - Professionals die creativiteit en ontwerpkracht methodologisch inzetten om, al dan niet fysiek, vorm te geven aan de wereld waarin wij leven, wonen en werken. Creatieve professionals werken zowel binnen de creatieve industrie als ingebed in bedrijven in andere sectoren. Zie ook [bijlage A](#).

---

**Creatieve sector** - Het geheel van professionals en partijen binnen de creatieve industrie, creatieve professionals ingebed in andere sectoren en onderzoekers, kennisinstellingen, netwerkorganisaties, overheden en aan overheid gerelateerde organisaties die aan, met en binnen het domein van de creatieve industrie werken. Zie ook [bijlage A](#).

---

**Creativiteit** - Het vermogen om nieuwe en/of ongebruikelijke routes naar een gewenste uitkomst voor vraagstukken te vinden.

---

**Impact** - De uitwerking, invloed of het effect van bijvoorbeeld een interventie. In de creatieve industrie hebben interventies vaak impact op gedrag, omgeving, relaties, netwerken, structuren, cultuur, attitudes en/of bewustzijn.

---

**Interventie** - Een bepaalde actie of ingreep die wordt uitgevoerd om een situatie te veranderen. Zie ook [H3.1](#). Er zijn drie typen interventies. Zie ook [H3.2](#).

---

**Iteratie / iteratief** - Een zich herhalend proces van bouwen, verfijnen en verbeteren om tot het gewenste resultaat te komen. Een iteratie is een stap binnen een iteratief proces.

---

**KEM** - Key Enabling Methodologies - Ook wel 'sleutelmethodologieën'. Dit betreft een grote groep methoden, strategieën, processen en tools die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke uitdagingen – zoals de energietransitie of de stijgende zeespiegel. Deze methoden bieden professionals handvatten om betekenisvolle interventies en innovaties te ontwikkelen waarmee we de veranderingen die onze samenleving nodig heeft in gang kunnen zetten. Zie ook [H3.1.1](#) en [www.kems.nl](http://www.kems.nl).

---

**KEM-agenda** - De KEM-agenda beschrijft de KEM-categorieën die bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

---

**KEM-strategie** - De KEM-strategie beschrijft welk onderzoek de komende jaren nodig is om de KEMs verder te versterken.

---

**Kennis** - Wat je weet. Kennis is samengesteld uit verschillende bronnen waaronder methoden. Onderdeel van ontwerpkracht. Zie ook [H3.1](#).

---

**Kennisbasis** - De verzameling van (vakspecifieke) kennis en methoden die nodig zijn om een bepaald beroep uit te oefenen. De kennisbasis is collectief, individuele creatieve professionals kunnen hieruit putten.

---

**KET** - Key Enabling Technologies - Technologieën waar Nederland wetenschappelijk in uitblinkt en waarin economische groei wordt verwacht. Zie ook [H3.1.1](#).

---

**KIA** - Kennis- en Innovatieagenda - Een document dat de kennis- en innovatieprioriteiten voor een bepaalde sector of maatschappelijke uitdaging uiteenzet.

---

**KIA MV** - [Kennis- en innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen](#). Deze agenda gaat in op hoe missiegedreven innovatie en transities te organiseren om te zorgen dat innovaties die bijdragen aan zowel economisch verdienvermogen als het realiseren van maatschappelijke impact versneld worden toegepast en grootschalig gebruikt. Zie ook [H5.3](#) en [H6.3](#).

---

**KIA Veerkracht** - De kennis- en innovatieagenda voor de creatieve industrie voor de periode 2020-2023. De KIA Veerkracht is de voorganger van de Agenda Ontwerpkracht. Zie ook [H6.4](#).

---

**KIC - Kennis- en Innovatieconvenant** - Afspraken tussen overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties over hun gezamenlijke inzet op het Missiegedreven Innovatiebeleid.

---

**Leefwereld** - De omgeving van de mens; het geheel van dingen (fysiek, maar bijvoorbeeld ook emotioneel, sociaal en mentaal) waar iemand in het dagelijks leven mee te maken heeft.

---

**Mentaliteit** - Het geheel van karaktertrekken, attitudes en (een deels aangeleerde) houding die typerend is voor een persoon of groep personen. Hoe je in de wereld staat, wat je drijft). Onderdeel van ontwerpkracht. Zie ook [H3.1.3](#).

---

**Missiegedreven Innovatiebeleid** - In het [missiegedreven innovatiebeleid](#) beschrijft het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat welke visie, handelingsperspectieven en instrumenten nodig zijn om maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden met gebundelde inzet van de overheid zelf, het bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. Afspraken hierover worden vastgelegd in het zogenaamde Kennis en Innovatieconvenant. De topsectoren werken binnen de kaders van dit beleid. Zie ook [H6.1](#).

---



**NWO** - De Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek. Een organisatie die jaarlijks bijna 1 miljard euro investeert in nieuwsgierigheidsgedreven onderzoek, onderzoek gericht op maatschappelijke uitdagingen en in onderzoeksinfrastructuur. Zie ook [www.nwo.nl](http://www.nwo.nl).

---

**Onderstroom** - De diepere lagen van ons collectieve fundament. Het omvat bijvoorbeeld gedeelde normen, waarden, identiteit, cultuur, tradities en sociale structuren. Zie ook [H3.2](#).

---

**Ontwerpde aanpak** - Het proces om door middel van ontwerpen betekenisvolle verandering teweeg te brengen in een situatie of uitkomst. Zie ook [H3.3](#).

---

**Ontwerpkraft** - Het vermogen om passende en effectieve interventies te ontwikkelen. Dit vermogen ontstaat door de inzet van een effectieve mix van specifieke kennis en methoden, vaardigheden en mentaliteit. Elke creatieve professional en elk creatief bedrijf heeft een uniek profiel van ontwerpkraft. Zie ook [H3.1](#).

---

**Orkestreren** - Het coördineren van de verandering door het overzien van het vraagstuk en het speelveld, het uitzetten van de grote lijn en oplossingsrichting, en het opzetten en op elkaar afstemmen van bestaande en nieuwe samenwerkingen en interventies. Zie ook [H3.3](#) en [H4.1.4](#).

---

**PPS** - Publiek-private Samenwerking

---

**PPS-I** - [PPS Innovatieregeling](#) - Een regeling gericht op het ontwikkelen en aanjagen van publiek-private samenwerking met als doel om te innoveren.

---

**Producties** - Type interventie. Het betreft zichtbare en ervaarbare interventies die aangrijpen in de onderstroom. Zie ook [H3.2](#).

---

**Publieke waarden** - Een afspiegeling van wat in de samenleving als belangrijk wordt beschouwd. Het geeft richting aan besluitvorming en interventies. Zie ook [H2](#) en [H4.1.3](#).

---

**Quadruple helix** - Verwijst naar (de samenwerking tussen) vertegenwoordigers van overheid, kennisinstellingen, bedrijven en mensen.

---

**Reflexiviteit** - Systematisch leren door middel van reflectie op verhoudingen tussen betrokkenen en het onderwerp. Zie ook [H4.3.3](#).

---

**Regieorgaan SIA** - Organisatie die de kwaliteit en de impact van het praktijkgericht onderzoek van hogescholen bevordert. Zie ook [www.regieorgaan-sia.nl](http://www.regieorgaan-sia.nl).

---

**Systeem** - De manier waarop samenleving, cultuur, natuur, instituties, economie, technologie en wet- en regelgeving op elkaar inwerken. Een systeem kan groter of minder groot zijn, afhankelijk van de schaalgrootte waar naar gekeken wordt. Zie ook [H2](#).

---

**Systeemingrepen** - Type interventie. Systeemingrepen geven richting aan en scheppen de condities voor een transitie door in te grijpen op systeemniveau en ruimte te maken voor verandering. Zie ook [H3.2](#).

---

**Systeemwereld** - Het geheel van bestuur, instituties en onderliggende structuren in de maatschappij. Zie ook [H3.2](#).

---

**TKI** - Topconsortium Kennis en Innovatie - Organisatie die verantwoordelijk is voor de agendering en programmering van met name kennis en innovatie voor een topsector.

---

**Toepassingsdomein** - Een domein waarin een interventie tot toepassing komt, zoals de zorg, de veiligheidssector, de energiesector en de publieke sector.

---

**Topsector** - Een door de overheid benoemde samenwerking tussen vertegenwoordigers van bedrijven, wetenschap en de overheid, binnen een sector. De topsectoren versterken de economie van Nederland en vergroten het innovatievermogen. Nederland heeft 10 topsectoren, de Topsector Creatieve Industrie is daar een van. Zie ook [www.topsectoren.nl](http://www.topsectoren.nl).

---

**Topteam** - Het Topteam bepaalt de strategie en doelstellingen van de Topsector en ziet erop toe dat deze behaald worden binnen de gestelde termijnen.

---

**Transitie** - Een proces van fundamentele en onomkeerbare veranderingen in cultuur, (institutionele) structuur en werkwijze op systeemniveau. Zie ook [H2](#).

---

**Transdisciplinair** - Transdisciplinair samenwerken betekent het samenwerken met allerlei soorten belanghebbenden (burgers, overheid, bedrijven en kennisinstellingen, de quadruple helix) en experts uit diverse disciplines en domeinen. Zie ook [H3.3](#) en [H4.3.3](#).

---

**Vaardigheden** - Fysieke en geestelijke handelingen die iemand goed beheerst: dat wat je kunt. Onderdeel van ontwerpkracht. Zie ook [H3.1.2](#).

## COLOFON

Kennis- en Innovatieagenda voor de creatieve industrie 2024-2027 Dit is een uitgave van het TKI CLICKNL  
Topsector Creatieve Industrie [www.clicknl.nl](http://www.clicknl.nl)

<b>Hoofdredactie</b>	Johanneke Minnema, Linda Rindertsma,
<b>Eindredactie</b>	Marjolein van Vucht
<b>Redactie</b>	Bart Ahsmann, Paul Hekkert, Iskander Smit
<b>Projectleiding</b>	Johanneke Minnema
<b>Vormgeving</b>	Danique van de Rakt - Raaqt
<b>Vertaling Engelse versie</b>	Jeff McNair - McNair vertalingen

### Met bijdragen van:

Aline Knip (*Ministerie OCW*)  
Arada Vording (*Bax & Company, KIA MV*)  
Bart Hofstede (*Ministerie OCW*)  
Dominique van Ratingen (*Hogeschool van Amsterdam, CoE CI*)  
Dominique Versteegen (*CLICKNL*)  
Dorien van Alphen (*CLICKNL*)  
Fenne Roefs (*Mijksenaar Lab, Vrije Universiteit Amsterdam*)  
Jaap Daalhuizen (*TU Delft*)  
Johannes de Vos (*Regieorgaan SIA*)  
Jolijn Valk (*Stimuleringsfonds Creatieve Industrie*)  
Kees Joosten (*Bax & Company, KIA MV*)  
Lars Brouwer (*CLICKNL*)  
Marianne Aarnoudse (*Dutch Design Foundation, PONT*)  
Marijke Reuver (*Ministerie EZK*)  
Martijn Arnoldus (*CLICKNL, KEM-agenda*)  
Martijn de Waal (*Hogeschool van Amsterdam*)  
Mieke Dols (*Regieorgaan SIA*)  
Nynke Tromp (*TU Delft, PONT*)  
Paul Vetter (*Ministerie EZK*)  
Peggy van Schijndel (*Hogeschool Inholland*)  
Renske Bouwknecht (*Ideate, PONT*)  
Sabine Niederer (*Hogeschool van Amsterdam, Bestuur CLICKNL*)  
Simone van Bennekom (*CreativeNL*)  
Thomas van Arkel (*TU Delft*)  
Willeke Klinker (*Human Capital Agenda Creatieve Industrie*)

### Programmaraad CLICKNL

Berry Eggen (*TU Eindhoven*)  
Conny Bakker (*TU Delft*)  
Emely de Vet (*Universiteit Tilburg*)  
Erik Roscam Abbing (*Coast*)  
Geke van Dijk (*STBY*)  
Jeroen Raijmakers (*TU Delft*)  
Jeroen van den Eijnde (*ArteZ*)  
Loes Keijsers (*Erasmus Universiteit Rotterdam*)  
Marcel Schouwenaar (*Bench3D*)  
Michael de Kruijf (*Greenberry*)  
Neele Kistemaker (*Muzus*)  
Paul Rutten (*Hogeschool Rotterdam*)  
Robert Barnhoorn (*Spark Design*)  
Siem Haffmans (*Partners for Innovation*)  
Zakaria Amlal (*Gracious*)

### Datum 1e uitgifte

28 maart 2024

### Contactgegevens

CLICKNL  
Postbus 913  
5600 AE Eindhoven  
[ontwerpkracht@clicknl.nl](mailto:ontwerpkracht@clicknl.nl)

## Verantwoording & doorontwikkeling

De Agenda Ontwerpkracht is opgesteld onder verantwoordelijkheid van TKI CLICKNL. De agenda bouwt voort op de KIA Veerkracht en gebruikt inzichten die zijn opgehaald tijdens het programma GoCI<sup>15</sup>, ontwerp sessies, interviews en onderzoeken in het kader van de pilot Ontwerpde Aanpak<sup>16</sup> en gesprekken met creatieve partijen in het kader van het project Closing the Loop<sup>17</sup> en zijn verder aangevuld door en met de Programmaraad en Bestuur van CLICKNL, Topteam Creatieve Industrie en inzichten uit diverse artikelen en rapporten. Vervolgens is de agenda verder aangescherpt met feedback van een brede vertegenwoordiging (zie Colofon) van de creatieve industrie.

De agenda is niet statisch: indien daar aanleiding toe is, zullen CLICKNL en haar Programmaraad de agenda tussentijds doorontwikkelen en aanscherpen. De meest actuele versie is altijd te vinden op [www.clicknl.nl/agenda-ontwerpkracht/](http://www.clicknl.nl/agenda-ontwerpkracht/).

Heeft de agenda je geïnspireerd? Wil je bijdragen aan het realiseren van de doelstellingen van deze agenda? Of heb je vragen, aanvullingen of correcties naar aanleiding van deze agenda? We komen graag met je in contact via [ontwerpkracht@clicknl.nl](mailto:ontwerpkracht@clicknl.nl)!

Beeld voorkant: Onderzoekers en creatieve professionals aan het werk tijdens de werksessie 'Imagination & Climate Futures' van Dan Lockton (TU Eindhoven) en Julieta Matos Castano (Universiteit Twente) tijdens het Design Research & Innovation Festival 2023.

- 
15. GoCI was een gezamenlijk initiatief van Regieorgaan SIA en CLICKNL met als doel creatieve professionals en onderzoekers met elkaar te verbinden om de kennisbasis van de creatieve industrie te versterken en innovatie te bevorderen om zo de impact op de maatschappelijke uitdagingen te vergroten.
  16. Deze pilot had als doel om een driejarig programma te ontwikkelen om de impact van de ontwerpde aanpak op maatschappelijke uitdagingen te vergroten. [Het resultaat van deze pilot is het programma PONT](#) (zie kader hoofdstuk 5).
  16. Onder het label van Closing the Loop voerde CLICKNL onder andere gesprekken met creatieve professionals over hoe zij beter in staat zouden zijn om bij te dragen aan maatschappelijke vraagstukken en daar hun geld mee te verdienen.





**AGENDA ONTWERPKRACHT  
2024-2027**

---

[WWW.CLICKNL.NL](http://WWW.CLICKNL.NL)