

NIEUWE ONTWERPGEWOONTES VOOR HET AANPAKKEN VAN GROTE MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

ONTWERPEN VOOR MISSIEGEDREVEN INNOVATIE

Maarten Smith, Sam van der Horst, Sander van der Zwan, Caroline Hummels

TU/e

EINDHOVEN UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

DEPARTMENT OF INDUSTRIAL DESIGN



Figuur 1: De presentatie van Co/Labs op Dutch Design Week 2025

In de afgelopen 20 jaar zijn steeds meer ontwerpers zich gaan richten op grote maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering, de woningcrisis, en de energietransitie. Deze uitdagingen zijn complex: ze overschrijden sectorale grenzen, veranderen over tijd en raken vele diverse partijen. Bovendien strekken ze zich uit over een lange tijdspanne en worden deze uitdagingen veelal in stand gehouden door diepgewortelde praktijken die moeilijk te veranderen zijn.

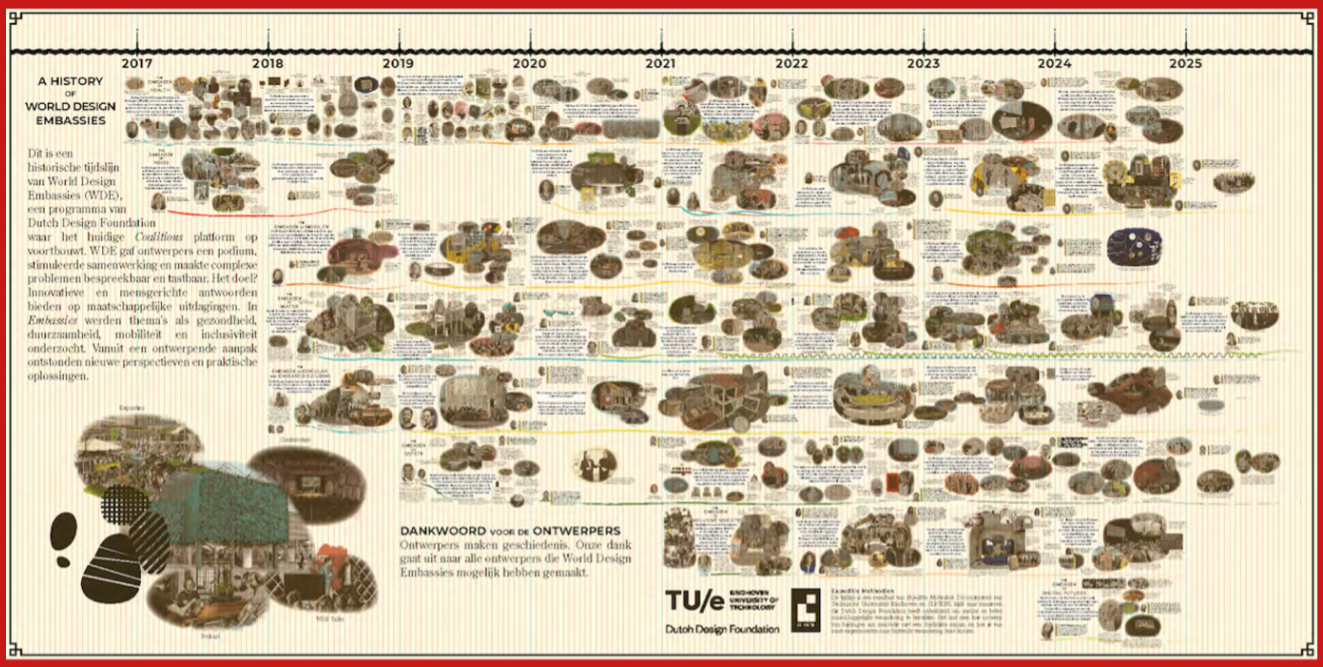
Gegeven de lengte van de tijdspanne waarop deze uitdagingen zich ontvouwen is het goed om stil te staan bij een aantal gewoontes die ontwerppraktijken kenmerken. Zulke 'ontwerpgewoontes' ontstaan in de wisselwerking tussen ontwerpers en de condities waarin zij werken. Ze worden gevormd en in stand gehouden door de manier waarop ontwerpen wordt gewaardeerd en beloond. 'Ontwerpgewoontes' zijn medebepalend voor de manier waarop, en de mate waarin er op maatschappelijke uitdagingen wordt geantwoord. Ze geven vorm aan wat wel en niet wordt gezien als ontwerpvraag en wat er wel en niet ontworpen wordt. Een voorbeeld van zo'n gewoonte is dat veel ontwerpers graag, met enige regelmaat, hun verrassende uitkomsten aan een breed publiek tentoonstellen. Deze gewoonte heeft een aandacht sturende werking: het richt de focus van ontwerpers op de vernieuwende en sensationele aspecten van hun werk, en weg van bijvoorbeeld de continuïteit of de langetermijneffecten ervan.

Ontwerpgewoontes zijn vaak gericht op snelheid, vernieuwing en zichtbaarheid. Dat biedt economische kansen. Maar het kan evengoed een bedreiging vormen voor het goed reageren op en het aanpakken van maatschappelijke uitdagingen. In dit artikel zetten we uiteen welke ontwerpgewoontes in de weg kunnen zitten en welke nieuwe gewoontes nodig zijn om effectief te werken aan deze maatschappelijke uitdagingen. Wij doen dit aan de hand van lessen die geleerd zijn in het Co/Labs programma (voorheen World Design Embassies) van Dutch Design Foundation.

ONTWERP EN MISSIEGEDREVEN INNOVATIE

Co/Labs[1] is in 2017 begonnen onder de naam World Design Embassies. In dit programma wordt, met een ontwerpende aanpak, in open coalities samengewerkt aan nationale transities. Onder verschillende thema's

[1] *'Co/Labs', Dutch Design Foundation, n.d., geraadpleegd 22 september 2026, https://www.dutchdesignfoundation.com/colabs.*



Figuur 2: Een historisch overzicht van Co/Labs (voorheen World Design Embassies)

worden ontwerpers verbonden met een diversiteit aan private, publieke en maatschappelijke partners. De uitkomsten van deze samenwerking worden jaarlijks gepresenteerd op Dutch Design Week (Figuur 1).

In het Co/Labs programma staat missiegedreven innovatie centraal. Daarmee sluit het programma aan bij een bredere ontwikkeling in het Nederlandse[2,3], en Europese[4] innovatiebeleid. In plaats van innovatie aan marktprikkels over te laten, wordt bij missiegedreven innovatie gestuurd op het stimuleren van innovaties die bijdragen aan het aanpakken van maatschappelijke opgaven. Daarbij heeft de overheid een meer inhoudelijke en richtinggevende rol. Op democratische wijze worden 'missies' geformuleerd[5]. Om deze missies te realiseren wordt cross-sectorale samenwerking gestimuleerd. In Co/Labs zijn de thema's van de open coalities steeds meer gaan aansluiten met de maatschappelijke thema's van het Nederlandse innovatiebeleid, zoals water, voedsel, zorg en veiligheid.

Voor de deelnemers van het Co/Labs programma, betekende de verschuiving naar missiegedreven innovatie ook een verandering in werkwijze die mede wordt bepaald door ontwerpgewoontes. Veel van deze gewoontes zijn historisch ontwikkeld binnen context waarin innovatie werd gedreven door marktvraag, en waarin het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten centraal stond. In een context waar maatschappelijke opgaven het vertrekpunt vormen blijken veel van deze vertrouwde ontwerpgewoontes niet meer passend. In Co/Labs werden veel van deze oude gewoontes aangepast of herzien en ontstonden ook nieuwe ontwerpgewoontes.

In het onderzoekstraject Expeditie Methodiek[6] is deze verschuiving van ontwerpgewoontes over tijd onderzocht. Met als hoofdvraag: "hoe kunnen we de impact van missiegedreven innovatie versnellen en vergroten?" is het Co/Labs programma als casus onderzocht. Op etnografische wijze, door middel van observaties en interviews, is een historisch overzicht gemaakt van het werk van de coalities, waaronder het ontwikkelen, testen en tentoonstellen van ontwerpen, het organiseren van workshops, seminars en conferenties en het betrekken van (nieuwe) partijen. Ook de ontwikkeling van de reflectieve lijn werd gedocumenteerd (Figuur 2).

[2] *CLICKNL. (z.d.-b). Missiegedreven innovatiebeleid. Geraadpleegd op 20 juli 2026, van https://www.clicknl.nl/themas-en-missiegedreven-innovatiebeleid/*

[3] *Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2018). Naar missiegedreven innovatiebeleid met impact (Kamerstuk 33009, nr. 63). https://open.overheid.nl/documenten/ronl-c0379248-8472-4355-ab72-caa676a273d3/pdf*

[4] *European Commission: Directorate-General for Research and Innovation. (2018). Mission-oriented research & innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth. Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2777/360325*

[5] *Mazzucato, M. (2018). Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities. Industrial and Corporate Change, 27(5), 803–815. https://doi.org/10.1093/icc/dty034*

[6] *CLICKNL. (z.d.-a). Expeditie Methodiek. Geraadpleegd op 20 juli 2026, van https://www.clicknl.nl/pps-projecten/expeditie-methodiek/*

EEN LANGDURIGE REFLECTIVE LIJN

5 lessen

UIT HET ONDERZOEK NAAR CO/LABS

Wat in het onderzoek opviel, was dat de meest impactvolle resultaten van het Co/Labs programma ontstonden als participanten een langdurige lijn van reflectie wisten vast te houden. Dat wil zeggen, wanneer de inzichten die voortkwamen uit de activiteiten van de coalities werden verbonden en doorgevlochten over een langere tijd; een aanhoudende inspanning die past bij de tijdspanne waarop maatschappelijke uitdagingen zich ontwikkelen. Daarnaast werd zichtbaar dat sommige ontwerpgewoontes het mogelijk maken om deze langdurige inzet en reflectieve lijn voort te zetten, maar dat er ook veel gewoontes zijn die dat juist beperken.

De volgende vijf lessen komen voort uit deze observatie. Ze laten zien welke ontwerpgewoontes bijdragen aan het vasthouden en doorvlechten van een langdurige reflectieve lijn, en welke deze juist op het spel zetten. Daarmee bieden deze lessen een inkijk in de rol van ontwerpen binnen missiegedreven innovatie.

LES 1

VAN EEN ORIËNTATIE OP VERSCHIL NAAR EEN GROTERE BEWEGING

Het bieden van een fris perspectief wordt vaak gezien als een van de belangrijkste kwaliteiten van ontwerpers. Veel van de ontwerpprojecten die uit Co/Labs zijn voortgekomen hebben ook het doel bestaande frames ter discussie te stellen en een andere kijk te bieden. In de bredere ontwerppraktijk loont het ook om de boel op te schudden.

In het onderzoek viel echter op dat de nadruk op het bieden van nieuwe perspectieven ook een gewoonte in de hand werkt: een oriëntatie op verschil. Ontwerpers ontwikkelen een aandacht voor alternatieven. Hun blik gaat als vanzelf uit naar wat nog niet bestaat of wat afwijkt, naar verschillen tussen bestaand werk en het nieuwe. Dit is een diepgewortelde ontwerpgewoonte die ontwikkeld is binnen een context waar vernieuwing en onderscheid belangrijke bronnen van waarde zijn. Tegelijkertijd zorgt deze gewoonte voor een spanning wanneer een ontwerpende aanpak wordt ingezet voor maatschappelijke opgaven. Het richt namelijk ook de aandacht weg van continuïteit en voortbouwen op wat er al bestaat en daarmee draagt het risico een lange reflectieve lijn te doorbreken.

ZIE JEZELF ALS ONDERDEEL VAN EEN GROTERE BEWEGING

In het Co/Labs programma werd zichtbaar dat succesvolle uitkomsten vooral tot ontwikkeling kwamen wanneer deelnemers de gewoonte aanleerden om hun eigen werk als onderdeel van een grotere beweging te zien. De waarde van een bijdrage lag dan niet alleen in het bieden van een fris perspectief, maar ook in het herkennen van verbindingen en overeenkomsten waarop doorgebouwd kon worden om de continuïteit

te creëren die nodig is voor het werken op lange tijdschalen. Deze oriëntatie was merkbaar van belang bij het begin en het eind van een ontwerptraject, of wanneer nieuwe deelnemers instroomden of anderen juist een coalitie verlieten. Daar waar de overdracht succesvol verliep en nieuwe deelnemers het werk konden plaatsen binnen een bredere beweging waren de resultaten het meest productief.

LES 2

VAN QUID-PRO-QUO NAAR VERTROUWENSRELATIES

Wanneer samenwerkingen worden opgezet in de ontwerppraktijk is het de gewoonte vaak om vanuit een heldere en gekaderde ontwerpbriefing te vertrekken. De opdrachtgever formuleert een afgebakende opgave met bijbehorende begroting. In de briefing staan de vraag en het gewenste resultaat afgebakend beschreven: "u vraagt wij draaien".

RELATIEONTWIKKELING OP BASIS VAN VERTROUWEN IS ESSENTIEEL VOOR VRUCHTBARE LANGDURIGE SAMENWERKINGEN

Uit Co/Labs blijkt dat deze gewoonte voor spanning kan zorgen wanneer een ontwerpende aanpak wordt ingezet voor maatschappelijke opgaven. Ten eerste, kan een dergelijke werkwijze ertoe leiden dat de opdrachtgever zichzelf, of hun eigen organisatie, niet als onderdeel van de nodige transitie ziet. De vraagstelling waarop een briefing is gebaseerd, is immers vaak gevormd binnen de bestaande praktijken en aannames van de opdrachtgever zelf. Als een ontwerpbriefing te gekaderd is, blijft het risico dat deze praktijken en aannames niet ter discussie worden gesteld, terwijl juist zij vaak bijdragen aan het in stand houden van de maatschappelijke uitdagingen waarop de ontwerpopgave betrekking heeft. Ten tweede, staat een afgebakende vraagstelling en een op voorhand bepaald resultaat op gespannen voet met ontwerpen als onderzoeksproces. Binnen een ontwerpproces ontwikkelen inzichten zich gaandeweg: interventies veranderen de praktijk, ervaringen uit de praktijk leiden tot nieuwe leermomenten, en het vraagstuk zelf wordt gedurende het gehele proces opnieuw begrepen. Wanneer de vraagstelling niet opnieuw geopend kan worden binnen het proces, ontstaat het risico dat projecten niet zullen bijdragen aan een langere reflectieve lijn of zelfs dat deze lijn nooit volledig tot stand komt.

In Co/Labs zijn de meest productieve samenwerkingen het resultaat geweest van open vragen en ontwerpbriefings. Hierbij is de gewoonte om bij de aanvang van een ontwerptraject ruimte te laten voor de invulling van de vraagstelling en het resultaat. Hier is vertrouwen voor nodig, en vertrouwen vraagt tijd en ruimte om relaties te ontwikkelen. In Co/Labs zijn partners vaak over meerdere jaren betrokken. Juist in die langdurige trajecten viel op hoe bepalend de aard van een eerste samenwerking kan zijn voor de verdere ontwikkeling van een relatie. Wanneer een samenwerking begint vanuit een 'quid-pro-quo', blijkt het niet vanzelfsprekend dat deze zich gaandeweg ontwikkelt tot een vertrouwensrelatie. Omgekeerd lijken samenwerkingen die vanaf de start ruimte bieden voor vertrouwen, zich over de jaren heen gemakkelijker te verdiepen en te versterken.

LES 3

VAN EEN EXPOSITIE ALS EINDPUNT, NAAR EEN PODIUM ALS MIDDEL

In de introductie van dit artikel gaven we het voorbeeld van de ontwerpgewoonte om regelmatig nieuwe of verrassende uitkomsten aan een breed publiek te presenteren. Dit is een gewoonte die terug te traceren is naar de industriële revolutie, met als bekend voorbeeld 'The Great Exhibition' in Crystal Palace[7]. In Co/Labs, worden de resultaten van samenwerking jaarlijks gepresenteerd op de Dutch Design Week.

GEBRUIK EEN PODIUM ALS EEN KANS OM AANNAMES TE TESTEN

Een podium voor ontwerp heeft duidelijke waarde. Het brengt mensen samen, maakt ontwerp zichtbaar en wekt enthousiasme voor nieuwe richtingen. Daarnaast kan het ritme van een presentatiemoment ook motiverend werken. Tegelijkertijd is een expositie niet alleen een plek waar ontwerp wordt getoond. Het format kan ook invloed hebben op het ontwerpproces wat eraan voorafgaat, en daarbij wat er wel en niet ontworpen wordt. En het is niet vanzelfsprekend dat een ontwerp dat goed aansluit bij een maatschappelijke opgave ook makkelijk te vertalen is naar een aantrekkelijke expo.

In Co/Labs wordt hier op verschillende manieren mee omgegaan. Sommige deelnemers spelen bijvoorbeeld met het format. Naast een expositie worden dan ook seminars, workshops en conferenties georganiseerd. Of er wordt geëxperimenteerd met het ritme van het programma. Bijvoorbeeld, het ene jaar is meer nadruk op het betrekken van partners, en het andere jaar meer op de productie van de expositie. De nieuwe ontwerpgewoonte is hier om presentatiemomenten nooit als eindpunt te zien van een ontwerpproces,

[7] *'London Museum. (z.d.). What was the Great Exhibition of 1851? Geraadpleegd op 24 september 2026, van https://www.londonmuseum.org.uk/collections/london-stories/what-was-great-exhibition-1851/*

maar als onderdeel van een langere reflectieve lijn. Bijvoorbeeld als moment om aannames te testen, mensen mee te nemen in het proces, draagvlak te creëren of nieuwe gesprekken te openen. Daarbij wordt het format niet als voorstaand kader beschouwd, maar als iets waarmee wordt geëxperimenteerd zodat het aansluit bij de maatschappelijke opgave.

LES 4

OPENING-CLOSING PARTNERS

In de ontwerppraktijk is het opbouwen van samenwerkingsrelaties belangrijk voor de continuïteit van opdrachten. Deze gewoonte van het opbouwen van een sterk netwerk van relevante samenwerkingsrelaties is ook waardevol binnen missiegedreven innovatie, maar vraagt daar om een andere invulling. Waar langdurige relaties stabiliteit en vertrouwen kunnen bieden, bestaat ook het risico dat een hecht bestaand netwerk onbedoeld nieuwe samenwerkingen buiten sluit. Hierdoor bestaat de kans dat de langere reflectieve lijn zich binnen een beperkt netwerk ontwikkeld, terwijl maatschappelijke uitdagingen naast verdieping juist vragen om een voortdurende verbreding van betrokkenheid.

HAAK NIEUWE PARTNERS AAN BIJ TASTBARE VOORSTELLEN, VOER UIT EN BLOEI

Binnen Co/Labs werd duidelijk dat een kenmerk van een geslaagde coalitie niet alleen bestaat uit een stabiele groep partners, maar uit een netwerk dat zich blijft ontwikkelen. Sommige partijen sluiten aan, anderen bewegen tijdelijk naar de achtergrond. Het netwerk opent en sluit zich en groeit mee met het vraagstuk. Dit past ook bij het cross-sectorale karakter van maatschappelijke uitdagingen: deze kunnen niet door één partij worden opgelost maar ontstaan juist tussen verschillende partijen in, en vragen daarom een gedeelde aanpak.

De nieuwe ontwerpgewoonte die hiervoor nodig is, is niet alleen gericht op het onderhouden van bestaande relaties, maar voegt het belang om nieuwe netwerken te laten groeien en veranderen hieraan toe. Door in te zetten op een lange-termijn missie kan de groep van stakeholders en partners mee ontwikkelen met het vraagstuk. En hebben ze de mogelijkheid om zich het vraagstuk eigen te maken. Dit vereist wel het waarborgen en bouwen van een netwerk van relaties waarin partijen zich voor langere tijd kunnen en willen verbinden aan de opgave.

LES 5

VAN PROCEDURALISERING VAN REFLECTIE NAAR EEN CONTINUÏTEIT

Binnen een context waarin versnelling en vernieuwing centraal staan, ontstaat vaak de gewoonte om reflectie als een stap in het ontwerpproces te zien: een reflectiemoment dat vaak aan het eind van een project wordt ingepland. Deze reflectie is vooral toekomstgericht. In grote lijnen ligt de aandacht eerst op het evalueren van het project, en daarna op vooruitgang en de volgende stappen. Dit is uiterst geschikt voor het snel op gang brengen van nieuwe ideeën en projecten. Tegelijkertijd richt deze reflectie zich vaak op een korte tijdschaal, en draagt deze niet vanzelfsprekend bij aan een langere reflectieve lijn die nodig is voor missiegedreven innovatie.

REFLECTEER OP DE HISTORISCHE IMPACT VAN JOUW EIGEN WERK

Het ontwikkelen van een langere reflectieve lijn vraagt ten eerste om een bredere opvatting van reflectie, namelijk niet als iets wat achteraf, na een handeling plaatsvindt, maar iets wat verweven is met handelen zelf. Reflecteren is iets wat gedurende het gehele ontwerpproces gebeurt, en ook iets wat door het maken van interventies en prototypes bedreven kan worden.[8] Het gaat daarbij niet om het loslaten van geplande reflectiemomenten, maar om het voorkomen dat reflectie wordt gereduceerd tot een geformaliseerde stap in een ontwerpproces. Ten tweede is het belangrijk dat de reflectie niet alleen toekomstgericht is. Het vraagt ook dat deelnemers kritisch kijken naar de geschiedenis van hun eigen werk: wat zijn de daarvan de concrete effecten geweest? Daarnaast is het belangrijk om te reflecteren op de praktijken en vertrekpunten van waaruit wordt verbeeld en gewerkt. Door ook te kijken naar hoe projecten samenhangen ontstaat er zicht op een langere tijdschaal: welke continuïteit is hierin aanwezig en hoe kan deze voortgezet worden? Succesvolle deelnemers aan Co/Labs reflecteerden ook op de manier waarop hun eigen praktijk vormgaf aan het gehele traject en experimenteerden hiermee waar nodig.

Kortom, in de context van missiegedreven innovatie is het niet alleen belangrijk vooruit te kijken, maar ook de gewoonte te ontwikkelen om terug te kijken naar zowel de korte- als lange-termijn effecten van ontwerpen. En dit te doen op een collectieve manier waar betrokken praktijken hierin meegenomen worden om zo de verschillende vertrekpunten en blinde vlekken in kaart te brengen.

[8] *Schön, D. A. (1983). The reflective practitioner: How professionals think in action. Basic Books.*

Uitnodiging

Het Co/Labs programma is bijzonder leerzaam voor het organiseren van missiegedreven innovatie. Als resultaat zijn er bij het aanpakken van verschillende grote sociaal maatschappelijke uitdagingen duurzame samenwerkingen opgezet. Daarnaast heeft het programma een belangrijke impact op de ontwerppraktijk. We willen daarom tot slot, iedereen die werkt aan de grote uitdagingen van deze tijd, uitnodigen om de gepresenteerde lessen mee te nemen in hun eigen praktijk.

DANKWOORD

We willen Joost van der Made, Marleen van Bergeijk, Tabo Goudswaard, Pascal Lebouq, Anouk van der Poll, Shay Raviv, Barbara Vos, Pallas Agterberg en Marianne Aarnoudse hartelijk danken voor het delen van hun waardevolle ervaring en inzichten. Daarnaast willen we CLICKNL en Dutch Design Foundation bedanken voor mogelijk maken van Expeditie Methodiek.

AUTEURSVERKLARING

Maarten Smith en Sam van der Horst hebben samen de vakpublicatie opgezet. Maarten Smith en Sander van der Zwan voerden het etnografisch onderzoek uit. Caroline Hummels gaf feedback op het concept. Sam van der Horst en Maarten Smith verwerkten deze feedback en pasten de vakpublicatie aan.

RECHTEN AFBEELDINGEN

Zowel de afbeelding op de titelpagina (pagina 1) en de afbeelding gebruikt voor figuur 1 (pagina 2) zijn beschikbaar gemaakt door de Dutch Design Foundation en fotograaf ©Max Kneefel.

BRONNENLIJST

CLICKNL. (z.d.-a). *Expeditie Methodiek.* Geraadpleegd op 20 juli 2026, van https://www.clicknl.nl/pps-projecten/expeditie-methodiek/

CLICKNL. (z.d.-b). *Missiegedreven innovatiebeleid.* Geraadpleegd op 20 juli 2026, van https://www.clicknl.nl/themas-en-missiegedreven-innovatiebeleid/

Dutch Design Foundation. (z.d.). *Co/Labs.* Geraadpleegd op 22 september 2026, van https://www.dutchdesignfoundation.com/colab/

European Commission: Directorate-General for Research and Innovation. (2018). *Mission-oriented research & innovation in the European Union: A problem-solving approach to fuel innovation-led growth.* Publications Office of the European Union. https://doi.org/10.2777/360325

London Museum. (z.d.). *What was the Great Exhibition of 1851?* Geraadpleegd op 24 september 2026, van https://www.londonmuseum.org.uk/collections/london-stories/what-was-great-exhibition-1851/

Mazzucato, M. (2018). *Mission-oriented innovation policies: Challenges and opportunities.* Industrial and Corporate Change, 27(5), 803–815. https://doi.org/10.1093/icc/dty034

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat. (2018). *Naar missiegedreven innovatiebeleid met impact (Kamerstuk 33009, nr. 63).* https://open.overheid.nl/documenten/ronl-c0379248-8472-4355-ab72-caa676a273d3/pdf

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action.* Basic Books.

CITATIE

Smith, M.L., Van der Horst, S., Van der Zwan, S., Hummels, C.C.M. (2026). *Ontwerpen voor missiegedreven innovatie: Nieuwe ontwerpgewoontes voor het aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen.* [Vakpublicatie] Technische Universiteit Eindhoven, Faculteit Industrial Design.

Expeditie Methodiek is een samenwerking tussen de Faculteit Industrial Design van de Technische Universiteit Eindhoven en Dutch Design Foundation. Het onderzoek is gefinancierd door ClickNL.