

DUURZAME BRUGGEN BOUWEN

**DE ROL VAN NETWERKEN IN HET VERSTERKEN
VAN DUURZAME VERBINDINGEN TUSSEN
ONTWERPERS EN BEDRIJFSLEVEN**



..stby...



DUURZAME BRUGGEN BOUWEN

DUURZAME BRUGGEN BOUWEN

**DE ROL VAN NETWERKEN IN HET VERSTERKEN
VAN DUURZAME VERBINDINGEN TUSSEN
ONTWERPERS EN BEDRIJFSLEVEN**



..stby...



INHOUD

Voorwoord	9
Samenvatting	10
1. Doelstelling en status	12
2. Onderzoeksopzet en aanpak	14
3. Begrijpen van uitdagingen en belemmeringen	16
3.1 De duurzaamheids-transitieladder	17
3.2 Belemmering 1: Barrières bij het omhoog klimmen op de ladder	24
3.3 Belemmering 2: Barrières in de mismatch tussen de niveaus op de ladder	25
4. Structurele mismatch tussen ontwerpers en het bedrijfsleven	28
4.1 De cirkel van de 'mismatch': hoe het probleem zichzelf versterkt	28
4.2 Hoe papierwerk en 'veilig' advies vernieuwing blokkeren	29
4.3 De structurele mismatch tussen bestaande 'bubbels'	29
5. Kansen en suggesties voor verbinding	30
5.1 De ladder als navigatie-instrument	30
5.2 De ontwerper als strategisch partner	31
5.3 Visie combineren met effectieve methoden	31
5.4 Reframen van duurzaamheid	31
5.5 Actief uit de bubbel treden	31
5.6 Een neutrale 'tussenruimte' creëren	32
5.7 Behoeftte aan ontwerpkracht vanuit de directiekamer	32
5.8 Een nieuwe alliantie	32
5.9 Bewijslast en educatie	33
6. conclusies	34
6.1 Contextspecifieke benadering, geen one-size-fits-all	34
6.2 Duurzaamheid als integrale kernstrategie	34
6.3 Ontwerpkracht als systemische hefboom	35
6.4 Ontwerpkracht binnen de private sector zichtbaar maken	35
6.5 Strategische netwerkgeregule: Van podium tot katalysator	36
6.6 De 'Coalitie van de bereidwilligen'	37
6.7 Randvoorwaarden voor succes	37
BIJLAGE 1 - Bronnen & Deelnemers	38
BIJLAGE 2 - Referentie naar andere relevante initiatieven	44

VOORWOORD

De wereld staat voor grote klimaatuitdagingen. Bedrijven en organisaties spelen een onmisbare rol in de verduurzaming van onze samenleving. Onder druk van nieuwe regels en veranderende verwachtingen werken veel van hen op verschillende manieren en met verschillende snelheden aan duurzame strategieën.

Ontwerpers en creatieven geven aan de juiste vaardigheden en drive hebben om deze verandering te versnellen, maar de samenwerking met het bedrijfsleven verloopt nog niet optimaal. Partijen vinden elkaar lastig en spreken vaak een andere taal, waardoor het potentieel van creatieve denkers en de ontwerpende aanpak nog niet volledig wordt benut.

Met financiering van Stichting TKI CLICKNL onderzochten we in dit project hoe we deze kloof kunnen dichten en effectieve, duurzame bruggen kunnen slaan tussen de creatieve sector en het bedrijfsleven.

De brug tussen de creatieve sector en de private sector wordt niet gebouwd door één partij, maar door een gezamenlijke professionele houding: waarbij de ontwerper

de taal van de bedrijfsvoering spreekt en de private sector de ontwerpende aanpak erkent als een essentieel strategisch instrument voor systeemverandering.

Bedrijven en creatieven werken vaak op verschillende volwassenheidsniveaus, waardoor ze elkaar niet begrijpen en elkaars waarde niet zien.

Succesvolle samenwerking vereist een gedeelde taal waarbij creatieve denkkraft direct wordt gekoppeld aan zakelijke doelen zoals risicobeheersing en strategische groei.

Tot slot is er behoefte aan een neutrale ontmoetingsplaats waar beide werelden kunnen experimenteren zonder de druk van direct resultaat of commerciële showcase.

Pepijn Zurburg, What Design Can Do
Geke van Dijk, Stby
Paulien Kreutzer, Stby

Juli 2026

SAMENVATTING

De duurzaamheidstransitie is een van de meest complexe uitdagingen van onze tijd. Terwijl de noodzaak voor verandering evident is, stagneert de samenwerking tussen de creatieve sector en de private sector. Ontwerpers beschikken over de ontwerpkraft die essentieel is voor systeemverandering, maar hun inbreng in het bedrijfsleven blijft vaak beperkt tot ad-hoc projecten of esthetische communicatie. Dit eindrapport analyseert de structurele oorzaken van deze mismatch en presenteert een actie-agenda om ontwerpkraft te verankeren als strategische hefboom voor duurzame bedrijfsvoering. De diagnose: De Duurzaamheidstransitieladder.

Het centrale instrument gebaseerd op ons onderzoek is de Duurzaamheidstransitieladder (hoofdstuk 3). Deze ladder visualiseert de volwassenheid van bedrijven (van product-focus op kosten naar strategische organisatieverandering) en de positie van ontwerpers. Het onderzoek toont aan dat de huidige stagnerende samenwerking niet primair een communicatieprobleem is, maar een structurele 'mismatch' in volwassenheid.

Wanneer een bedrijf op trede 1 opereert (focus op efficiëntie/kosten) en een ontwerper

op trede 4 opereert (systeemtransitie), of andersom, ontstaat er een fundamentele taalbarrière. De bijdrage van ontwerpers wordt vaak onvoldoende begrepen, en bedrijven zien de ontwerpende aanpak onvoldoende als een strategisch instrument. Bovendien wordt creatieve innovatie momenteel vaak gesmoord in een 'spreadsheet-cultuur', waarbij administratieve compliance (zoals CSRD-rapportages) de schaarse experimenteerruimte voor werkelijke innovatie verdoezelt.

BRUGGEN VOOR VERBINDING

Om de structurele versnippering te doorbreken en ontwerpkraft te verankeren, is een actieve verandering nodig van beide partijen. Uit het onderzoek komen de volgende 'bruggen' naar voren om deze verbinding te realiseren:

1. PROFILERING VAN DE ONTWERPER ALS STRATEGISCH PARTNER

Om op het niveau van de strategische innovatie te kunnen bijdragen, moeten ontwerpers hun profiel verbreden. Voor strategische impact is 'upskilling' in de taal en manier van werken in strategisch management vereist: het kunnen inzetten van ontwerpkraft voor KPI's, ROI, risicomanagement en strategische autonomie. Om dit te bereiken moeten het beeld en de rol van ontwerpers verschuiven van 'creatieve uitvoerders' naar 'strategische sparring partners'.

2. REFRAMEN VAN DUURZAAMHEID

Duurzaamheid als idealistisch en maatschappelijk doel op zich is vaak onvoldoende om de boardroom te overtuigen. Ontwerpers kunnen helpen om duurzaamheid te 'reframen' naar meer zakelijke pijnpunten: leveringszekerheid, risicoreductie en strategische autonomie. Wanneer duurzaamheid wordt gepositioneerd als noodzakelijke bedrijfsvoering in plaats van een ethische keuze, ontstaat er meer draagvlak.

3. EEN NEUTRALE 'TUSSENRUIMTE'

Voor de complexe uitdaging van de duurzaamheidstransitie is behoefte aan actieve katalysatoren en experimenteerruimtes waar bedrijven en ontwerpers kunnen samenwerken buiten de druk van direct commercieel resultaat. Deze 'regulatory sandboxes' bieden de noodzakelijke ruimte voor systeemverandering, waarbij overheden kunnen faciliteren door belemmerende regels tijdelijk te versoepelen.

4. BEHOEFTE AAN ONTWERPKRAFT VANUIT DE DIRECTIEKAMER

De duurzaamheidstransitie vraagt om het doorbreken van silo's en het in kaart brengen van complexe ketenafhankelijkheden. Dit zijn essentiële transitievaardigheden die bedrijven moeten aanscherpen, en waarbij ontwerpkraft een belangrijke rol kan spelen. Directies moeten leren voorbij esthetiek te kijken en strategisch ontwerp herkennen als een instrument voor risicomanagement en innovatie.

NAAR EEN 'COALITIE VAN DE BEREIDWILLIGEN'

De versnippering in de creatieve sector kan niet worden opgelost door nog een nieuw netwerkplatform te creëren. Wij pleiten daarom voor een alliantie — de 'Coalitie van de Bereidwilligen' — tussen bestaande sterke netwerken (zoals CLICKNL, CIRCO en MVO Nederland). Deze coalitie fungeert als centrale regisseur en bouwmeester. De kern van hun taak is tweeledig:

1. ONTSLUITEN VAN DE BOARDROOM VOOR EEN MEER STRATEGISCH ROL VAN ONTWERPERS.

Bijvoorbeeld door het starten van concrete pilots waarbij met evidence-based methodieken (zoals value engineering) wordt aangetoond dat ontwerpkraft geen esthetische keuze is, maar een strategische noodzaak voor een toekomstbestendige organisatie.

2. INVESTEREN IN GEDEELDE PRAKTIJKRUIMTE VOOR SYSTEEMTRANSITIE.

De brug tussen de creatieve industrie en de private sector is geen statisch bouwwerk, maar een levend ecosysteem. Het is aan de coalitie om de fundering hiervoor te leggen. Dit gebeurt niet door te praten over de kloof, maar door te investeren in de gedeelde praktijkruimte waar benodigde systeemtransitie de norm wordt.

1. DOELSTELLING EN STATUS

Dit onderzoek had als doel inzichten te verkrijgen vanuit zowel het perspectief van personen, organisaties en netwerken vanuit bedrijven (de vraagkant, zoals Green Business Club en MVO Nederland) ten aanzien van bedrijfskritische duurzaamheidsvraagstukken als het perspectief van personen, organisatie en netwerken in de creatieve sector (de aanbodkant) over hun aanvullende kennis, vaardigheden en mentaliteit.

Het onderzoek richtte zich op:

Korte termijn:

Ideeën, concepten en prototypes ('laaghangend fruit') voor direct toepasbare activiteiten om ontwerpkracht en bedrijfsvraagstukken in het kader van de duurzaamheids-transitie beter aan elkaar te verbinden.

Lange termijn:

Inzichten voor de (door)ontwikkeling van kennis, cultuur en infrastructuur om een ontwerpende aanpak beter aan te laten sluiten bij bedrijfsvraagstukken t.a.v. de duur-zaamheidstransitie, mogelijk met een voorzet voor een programma vergelijkbaar met het PONT-programma voor de publieke sector.

Om mogelijke nieuwe/sterkere verbindingen tussen bedrijfsnetwerken en creatieve netwerken die gericht zijn op duurzaamheid te kunnen identificeren en ontwerpen, was allereerst betwz inzicht nodig in hoe deze netwerken over de inzet van ontwerpkracht voor vraagstukken van bedrijven denken, en welke belemmeringen / knelpunten zij ervaren bij het inzetten hiervan. Dat was de focus van de deskresearch en interviews in de eerste fase van dit onderzoeksproject. Deze fase heeft ons inzicht gegeven in de huidige situatie ('het probleem'). Het model dat we ontwikkeld hebben, de duurzaamheidstransitieladder, is een waardevol instrument gebleken om de problematiek te begrijpen en overdraagbaar te maken.

Deze inzichten gaven vervolgens richting aan een volgende meer creatieve en generatieve fase: welke nieuwe verbindingen tussen bedrijfsnetwerken en creatieve netwerken gericht op duurzaamheid kunnen we ontwerpen, met als doel de verduurzaming te versnellen en verstevigen, en wat is er voor nodig om die nieuwe verbindingen succesvol te laten zijn? In de tweede fase van dit project heeft de focus gelegen op het formuleren van kansen om een brug te bouwen die leidt tot meer samenwerkingen tussen de creatieve industrie en de private sector in de duurzaamheidstransitie.

Het onderzoek is gestart in augustus 2025 en afgerond in juli 2026. In dit eindrapport

presenteren we wat wij hebben geleerd en wat onze aanbevelingen zijn voor de mensen die werkzaam zijn in de creatieve industrie en in de private sector en samen willen werken aan de duurzaamheidstransitieopgave.

Wat we tijdens het onderzoek sterk ervaren is dat er bij velen die werkzaam zijn in zowel de creatieve industrie als de private sector een drive is om meer samen te werken aan de duurzaamheidstransitie. Maar omdat er geen gedeelde taal is die de connectie en begrip van elkaars werkveld en expertises direct voelbaar maakt, wordt en samenwerken belemmerd.

In het werk van De Publieke Ontwerppraktijk (PONT), dat de connectie tussen ambtenaren en ontwerpers wil versterken, wordt dit ook geconstateerd en is er veel aandacht aan de het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal besteed. Het werk van PONT, de methodieken en resultaten, zijn zeer relevant voor ons onderzoek gebleken. Dit geldt ook voor het werk van Design Council in de UK. Zij constateerden in een vergelijkbaar onderzoek in juni 2025 dat als we willen ontwerpen voor de planeet (Design for Planet), grote groepen designers nieuwe vaardigheden moeten leren om een serieuze en geloofwaardige partner voor het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties te kunnen zijn. In dit rapport hebben wij daarom over beide initiatieven een bijlage opgenomen.

2. ONDERZOEKSOPZET EN AANPAK

Het onderzoek was verdeeld in vier werkpakketten die deels parallel zijn verlopen.

- Deskresearch
- Interviews
- Workshops
- Disseminatie

2.1 DESKRESEARCH

De deskresearch was gericht op het in kaart brengen van bestaande initiatieven en netwerken op het gebied van de duurzaamheidstransitie, zowel in de creatieve sector als het bedrijfsleven. Hierbij is speciaal gelet op het identificeren van ervaren belemmeringen in samenwerkingen. Uit de analyse kwamen een model en enkele hypothesen naar voren die hielpen om de bredere onderzoeksvraag beter te specificeren. Op basis van dit vooronderzoek is een lijst opgesteld van mensen en organisaties die we wilden interviewen om dieper begrip van de huidige situatie en de ervaren belemmeringen te krijgen alsmede nieuwe ideeën voor verbetering. In een later stadium hebben we meermaals aanvullend deskresearch uitgevoerd op basis van de nieuwe inzichten.

2.2. DIEPTE-INTERVIEWS

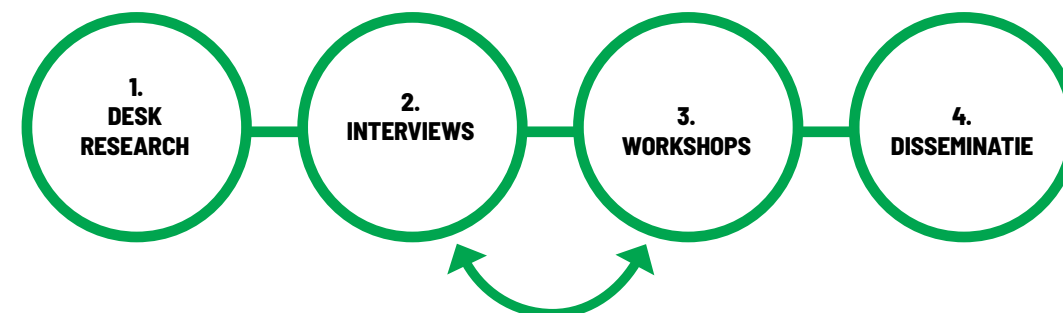
De opgedane kennis uit de deskresearch vormde de basis voor een reeks interviews met actieve deelnemers uit zowel bedrijfs- als ontwerpersnetwerken. Hierbij zochten

we naar voorbeelden van bestaande samenwerkingen en verbindingen. We konden de kennis uit de deskresearch toetsen aan de praktijk en kwamen zo tot nieuwe en aangescherpte inzichten. De documentatie van de interviews is in samenhang met de resultaten van de deskresearch geanalyseerd.

2.3. WORKSHOPS

Na de eerste ronde interviews hebben wij twee co-creatieve werksessies georganiseerd met vertegenwoordigers van verschillende netwerken, bureaus en bedrijven. Deelnemers waren andere mensen dan degenen die we geïnterviewd hadden.. De werksessies waren gericht op het delen, valideren en verder verfijnen van de opgedane kennis uit de eerdere fasen, en op het ontwikkelen van een aantal eerste ideeën voor toekomstige verbeterpunten en mogelijk nieuwe samenwerkingsvormen. Ook kwamen uit de workshops suggesties naar voren voor nieuwe vervolginterviews.

Na deze ronde workshops hebben wij opnieuw een aantal interviews gedaan en daarna ook weer een tweede ronde workshops. Op deze manier konden we telkens onze kennis valideren zodat we steeds beter grip kregen op de problematiek en verschillende perspectieven van het vraagstuk.



Mix van onderzoeksdeelnemers

We hebben in dit onderzoek voortdurend vanuit drie perspectieven naar het vraagstuk van interdisciplinaire samenwerking aan de duurzaamheidstransitie gekeken: het bedrijfsperspectief, ontwerp perspectief en netwerkperspectief.

Wij hebben gesproken met ervaren professionals die op verschillende manieren en in verschillende rollen aan duurzaamheidsopgaven werken. Dit heeft ons perspectieven gegeven op dit vraagstuk vanuit drie invalshoeken:

- Ontwerpers (zelfstandig of in dienst van bureau, bedrijf of instelling)
- Strategische professionals (zelfstandig of in dienst van bureau, bedrijf of instelling)
- Netwerkers die mensen en organisaties bij elkaar brengen (beginnend, ervaren, gespecialiseerd) (zelfstandig of in dienst van bureau, bedrijf of instelling)

Aan de interviews en workshops hebben steeds mensen deelgenomen die vanuit hun werk bekend zijn met minstens één en vaak meerdere van deze perspectieven. Daardoor ontstond een breed beeld van de huidige situatie en kregen we veelzijdige input op mogelijke verbeterpunten. Zie bijlage 1 voor een overzicht van de deelnemers aan het onderzoek.

2.4 DISSEMINATIE

In maart 2026 hebben wij een tussenstand opgeleverd in de vorm van een midterm-rapport opgeleverd en nu presenteren we het eindrapport. Dit vormt de afsluiting van het onderzoek waarin de bevindingen uit de deskresearch, de interviews en de workshops samengebracht zijn met de eindconclusies en aanbevelingen voor verdere verbetering.

Naast deze rapporten delen wij in onze netwerken op LinkedIn updates waardoor we aandacht voor het onderwerp en het netwerk verbreden. Ook hebben wij een event van BNO bijgewoond met de naam design x sustainability en daar gesprekken gevoerd met ontwerpers werkend binnen duurzaamheidstransities.

Wij zijn van plan om tijdens Dutch Design Week 2026 een interactieve sessie over dit onderwerp te organiseren, waarin we de problematiek en mogelijke oplossingen kunnen bespreken met relevante vertegenwoordigers uit de creatieve industrie, netwerkorganisaties en bedrijfsleven.

3. UITDAGINGEN EN BELEMMERINGEN

Dit hoofdstuk introduceert de ‘Duurzaamheidstransitieladder’ als fundament om te begrijpen op welk niveau bedrijven en ontwerpers opereren en waar de huidige samenwerking vastloopt.

Op basis van alle data uit de deskresearch en de interviews kwam een nieuw model naar voren dat de gelaagde en veelzijdige relatie tussen ontwerpers en bedrijven op heldere wijze visualiseert.. We hebben dit model de ‘Duurzaamheidstransitieladder’ genoemd.

De Duurzaamheidstransitieladder helpt om te begrijpen dat niet alle ontwerpers en bedrijven op dezelfde manier met duurzaamheid bezig (kunnen) zijn. Er bestaan grote verschillen in focus, urgentie, kennis en vaardigheden. En deze zijn allemaal van invloed op de effectieve doelmatigheid van duurzaamheidsinspanningen.

Het model maakt onderscheid in verschillende niveaus waarop mensen en organisatie in deze ladder opereren. Hierdoor wordt het inzichtelijk waarom succesvolle samenwerking op duurzaamheid vaak lastig tot stand komt, ondanks gelijkgestemde interesses

en motivaties. De positie van een bedrijf op de ladder bepaalt welke ontwerpersvaardigheden het best aansluiten en het meest van waarde zijn om bij duurzaamheidstransities de grootste impact te kunnen maken.

In dit hoofdstuk beschrijven we deze verschillende niveaus en uitdagingen die in het onderzoek naar voren kwamen.

3.1 DE DUURZAAMHEIDSTRANSITIELADDER



ONTWERPERS

ONTWERP VOOR (DUURZAME) PRODUCTEN

1

BEDRIJVEN

BEDRIJFSFOCUS OP EFFICIËNTIE EN KOSTEN

- Ontwerpers die op dit niveau opereren, werken meestal in de context van de realisatie van nieuwe producten of diensten. Soms, maar lang niet altijd, zijn dit duurzame producten. De rol van ontwerpers is op dit niveau duidelijk en geaccepteerd.
- Er wordt goed samengewerkt binnen het eigen team of afdeling. Ontwerpers op dit niveau worden echter doorgaans slechts ingezet op enkele specifieke activiteiten binnen het bedrijf.
- Zij worden vrijwel niet ingezet voor meer strategische duurzaamheidsopgaven. Zij opereren vaak in een silo in een bedrijf en worden soms gezien als 'creatieve uitvoerders'.

UITDAGINGEN

- Veel ontwerpers die op dit niveau opereren hebben net voldoende kennis om bij te dragen aan de realisatie van duurzame producten en diensten te werken, maar te weinig kennis van de duurzaamheidstransitie op grote schaal en vanuit het strategisch perspectief van een bedrijf. Ze hebben moeite om zichzelf te profileren voor een rol in meer strategische duurzaamheidsprojecten van bedrijven. Dit belemmert hen in de mogelijkheden om hierbij betrokken te zijn.
- De meer strategische waarde die ontwerpers kunnen toevoegen aan de duurzaamheidstransitie is voor andere professionals die op dit niveau werken vaak onduidelijk. Zij hebben beperkte perceptie van wat ontwerpers kunnen bieden.

ONTWERPERS

ONTWERP VOOR (DUURZAME) PROGRAMMA'S

2

BEDRIJVEN

FOCUS OP CREATIE VAN WAARDE

- Ontwerpers die op dit niveau opereren worden niet meer alleen ingezet binnen één silo of op één aspect van een product of dienst, maar werken incidenteel mee aan het realiseren van duurzame producten en diensten vanaf de beginfase tot het einde.
- De ontwerpkracht bij ontwerpers op dit niveau is sterk, en ze willen deze kracht ook graag inzetten voor de duurzaamheidstransitie. Maar vaak missen ze toch ook een bredere reikwijdte.
- Ze kunnen binnen hun team prima samenwerken, maar zien ook dat zelfs als ze hun eigen ontwerp-capaciteiten verder ontwikkelen dit zich niet direct vertaalt naar een structureel hogere duurzaamheid van de resultaten van hun werk. Ze hebben vaak het gevoel 'vast' te zitten op dit niveau.

UITDAGINGEN

- Ontwerpers die in een bedrijf op dit niveau werken, ervaren vaak weinig betrokkenheid van andere werknemers om dingen anders te doen. En zonder expliciete steun van de directie lukt het hen ook niet goed om structurele veranderingen in gang te zetten. Voor duurzaamheidstransities is intern draagvlak en cultuurverandering in de organisatie nodig.
- Voor externe ontwerpers die namens een bureau of als zelfstandige freelancer met bedrijven samenwerken, is het ook lastig om op dit niveau de noodzakelijke bredere veranderingen in gang te zetten. Samenwerking aan incidentele duurzame producten of diensten gaat op zich prima, maar de interne veranderingen die vaak nodig zijn voor duurzaamheidstransities zijn moeilijk te realiseren door externe ontwerp bureaus en -professionals.

- De veelal kleine schaal van ontwerpbureaus maakt dat er weinig slagkracht is om bedrijven over de streep te trekken naar een meer strategische focus op duurzaamheid. Er is vaak geen directe toegang tot directies van bedrijven. Veel ontwerpers hebben wel de motivatie en wens om aan duurzaamheid te werken, maar doen dit nu vooral binnen de publieke sector en overheid.
- Sommige ontwerpers die op dit niveau functioneren geven aan dat ze wel graag aan meer strategische duurzaamheidstransitie zouden willen bijdragen, maar dat ze zich niet voldoende op hun gemak te voelen om zich aan te sluiten bij netwerkbijeenkomsten met een sterke bedrijfsfocus, ook al richten deze netwerken zich op duurzaamheid. Zij richten zich meer op het ontmoeten van andere creatieven en ontwerpers die dezelfde taal spreken en waar ze niet hoeven uit te leggen wat ze doen.

- Duurzaamheids teams of professionals binnen bedrijven die op dit niveau opereren zijn vaak erg druk met techniek en regelgeving, en denken niet aan ontwerpers als partners voor de duurzaamheidsopgave. Nog vaak klinkt vanuit bedrijven (en ook overheid) dat technologie de primaire oplossing is voor transitie, en niet cultuur- en organisatieverandering.
- Duurzaamheidsprofessionals in bedrijven weten vaak weinig over wat de creatieve sector te bieden heeft op dit vlak. Zij denken bij ontwerp met name aan reclame- en communicatiebureaus en aan architecten. Bedrijven komen nog te weinig in aanraking met creatieven die gespecialiseerd zijn in duurzaamheid. Ze kennen de Dutch Design Week en 'Dutch Design' als begrip, maar hebben daar toch een beperkt beeld bij.

ONTWERPERS

ONTWERP VOOR DUURZAME ORGANISATIE

- Ontwerpers die op dit niveau opereren hebben de kennis, capaciteiten en het mandaat om aan strategische duurzaamheid te werken. Duurzaamheid wordt door hen volop ingezet als richtlijn voor nieuwe producten en diensten en voor de algemene organisatie van het bedrijf.
- Op dit moment ontstaat er vaak ook interesse in het maken van een volgende stap: het integreren van ontwerpend denken in het management van het bedrijf kan veel positieve bijdragen leveren, waaronder een verhoogde financiële en duurzame winst.

UITDAGINGEN

- Veel ontwerpers hebben te weinig ervaring met het verkrijgen en behouden van een strategische rol op de plek waar de elementaire beslissingen over de toekomst van een bedrijf. Zij krijgen zelden toegang tot en een stem in directievergaderingen.
- Ontwerpers moeten om een rol te spelen op dit niveau de nodige kennis en vaardigheden hebben die hen in staat stelt om bijvoorbeeld ook de financiële impact en waarde van strategisch duurzame bedrijfsvoering te kunnen beoordelen en overbrengen.
- Om op dit niveau te mogen en kunnen opereren moet vertrouwen worden opgebouwd en is een lange adem nodig.

BEDRIJVEN

DUURZAAMHEID ALS BEDRIJFSPROCES

- In bedrijven die op dit niveau opereren heerst een andere mentaliteit; zij erkennen dat de waarde van wat ze doen niet alleen financieel is, maar dat ook duurzaamheid en sociale winst belangrijk zijn. Ze zien duurzaamheid als een kernfocus en zien dat dit op de lange termijn ook een positieve bijdrage levert aan de winst.
- Een bedrijf dat op dit niveau opereert kan een koploper in de sector zijn op het gebied van duurzaamheid. Voor veel bedrijven is dit het eindpunt in de duurzaamheidstransitie. Met hun strategie, organisatievorm en manier van werken kunnen ze aan wettelijke eisen voldoen. Het is een keuze om eventueel nog een stap verder te gaan.

UITDAGINGEN

- Sommige bedrijven op dit niveau erkennen de waarde die ontwerpers voor het bedrijf kunnen leveren op het gebied van duurzaamheid, en zien dit ook als kerntaak voor de ontwerpers waarmee ze werken. Maar veel bedrijven richten zich in eerste instantie vooral op technologische of administratieve aspecten van duurzaamheid, waarbij ontwerpers minder ingezet worden.
- Interne duurzaamheidsteams besteden hun tijd vaak nog vooral aan administratieve taken, zoals carbon registratie, en het maken van verplichte rapportages. Ze zijn daardoor minder gericht op het verder verbreden van intern en extern draagvlak voor het meer strategisch doorvoeren van de duurzaamheidstransitie.

- Er zijn (nog) weinig design bureaus die zich hebben gespecialiseerd in duurzaamheid. De bureaus waar bedrijven over het algemeen mee werken zijn vaak meer gespecialiseerd in marketing of communicatie, en niet in duurzaamheid of klimaat. De ontwerpsector als geheel lijkt op dit gebied nog te weinig een duidelijk statement te maken. Soms worden resultaten van ontwerpers gezien als 'greenwashing'.

- Duurzaamheidstrajecten vragen om een lange adem binnen het bedrijf. Alle disciplines moeten goed en gefocused samenwerken, en dit over langere tijd volhouden.
- Als een bedrijf al een duurzaamheidsteam heeft, dan moet die zijn tijd op dit niveau vaak vooral besteden aan maken van administratieve taken en rapporten.



ONTWERPERS

ONTWERP VOOR DUURZAME KETEN

- Ontwerpers die op dit niveau opereren spelen een elementaire rol in de implementatie van strategische beslissingen met betrekking tot duurzaamheid. Ze zetten hun ontwerpkracht strategisch in en werken door het hele bedrijf. Hun ontwerpvermogen wordt hierbij direct vertaald naar verbeteringen van de kern van het bedrijf zelf, en ook van de gehele keten waarin het bedrijf werkt.
- Op dit niveau hebben ontwerpers het vermogen en de rol om daadwerkelijk organisatorische veranderingen te bewerkstelligen die bijdragen aan de brede duurzaamheidstransitie. Dit doen zij door onderdeel te zijn van een ontwerpgerichte managementstijl.

UITDAGINGEN

- Op dit niveau zullen ontwerpers meestal in dienst zijn van een bedrijf. Voor externe ontwerpers is het lastig om diepgaand en doorgaand genoeg betrokken te zijn bij alle aspecten van de bedrijfsvoering die effect hebben op de duurzaamheidstransitie.
- Externe ontwerpers hebben vooral een tijdelijke en een adviserende rol. Ontwerpbureaus die deze ambitie hebben, moeten ook de bijpassende bredere strategische kennis en ervaring hebben.
- Om op dit niveau bedrijven van strategisch advies en ontwerpkracht te kunnen dienen is het belangrijk dat ontwerpbureaus zich op dit vlak verder ontwikkelen en kunnen 'concurreren' met meer traditionele consultancybureaus.

BEDRIJVEN

DUURZAAMHEID ALS BREDE ALS STRATEGIE

- Bedrijven die op dit niveau opereren zijn volledig duurzaam. Niet alleen de organisatie zelf, maar ook de volledige keten van toeleveranciers. Zij hebben er expliciet voor gekozen om niet alleen op korte termijn winst te sturen en hebben een succesvolle duurzaamheidstransitie doorlopen.
- In sommige bedrijven op dit niveau is ontwerpdenken en werken stevig geïntegreerd in het management. Ontwerpgericht management is in dat geval vaak geen taak meer van alleen de ontwerpers zelf, maar een toepassing van de mentaliteit van ontwerpers op het strategisch management van het bedrijf.

UITDAGINGEN

- Op het hoogste niveau van leiderschap in bedrijven is een goede en blijvende ambassadeur voor ontwerpgericht management nodig. Helaas komt het nog vaak voor dat deze rol van tijdelijke aard is en dat de aandacht en erkenning voor de rol van ontwerp in strategische duurzaamheidstransitie weer verslapt.
- Veel bedrijven zijn geneigd om voor strategische ondersteuning naar traditionele grote consultancybureaus te gaan. Deze bureaus nemen inmiddels ook ontwerpers in dienst. Zij erkennen de meerwaarde van ontwerpgerichte benadering op dit niveau.

De analyse van de verschillende niveaus en de bijbehorende uitdagingen brengt twee fundamentele belemmeringen aan het licht die effectieve verduurzaming in de weg staan:

De verticale transitie: De uitdaging om door te groeien van operationele projecten (niveau 1 en 2) naar een strategische verankering in beleid en mandaat (niveau 3 en 4). Dit wordt uitgelegd in 3.2.

De horizontale mismatch: Het gebrek aan aansluiting wanneer ontwerpers en bedrijven op verschillende niveaus van de ladder opereren, wat een effectieve samenwerking bemoeilijkt. Dit wordt uitgelegd in 3.3.

3.2 BELEMMERING 1: BARRIÈRES BIJ HET OMHOOG KLIMMEN OP DE LADDER

De voornaamste reden dat samenwerking stagneert, is de ‘mismatch’: als een bedrijf en een ontwerper op verschillende treden van de ladder staan, dan spreken zij letterlijk en figuurlijk een andere taal. Er is geen sprake van aansluiting, waardoor de ontwerpende aanpak niet de impact kan maken die mogelijk is.

Het is voor beide partijen uitdagend om door te groeien naar hogere niveaus (niveau 3 en 4) vanwege de volgende barrières:

BARRIÈRES VOOR ONTWERPERS

Beperkte strategische positionering: Ontwerpers worden vaak nog gezien als ‘creatieve uitvoerders’ of ‘communicatie-experts’ (niveau 1/2) in plaats van als strategische partners. Het ontbreekt hen vaak aan directe toegang tot de directie (boardroom) waar de fundamentele keuzes worden gemaakt.

Taalkloof: Veel ontwerpers missen de vaardigheden om hun impact uit te drukken in de taal van het bedrijfsleven (businesscases, ROI, CO2-reductie). Hierdoor wordt hun ontwerpkracht niet serieus genomen als

instrument voor systeemverandering.

Institutionele zwakte: De sector is gefragmenteerd en mist de collectieve slagkracht van grote consultancybureaus, waardoor bedrijven de inzet van creatieven vaak als een onzeker risico ervaren in vergelijking met ‘veilige’ adviseurs.

Competentie-gap: Om op niveau 3 of 4 te opereren, moeten ontwerpers niet alleen creatief zijn, maar ook in staat zijn om de gehele bedrijfsvoering en keten te overzien. Deze strategische zakelijke vaardigheden zijn momenteel nog onvoldoende verankerd in de praktijk.

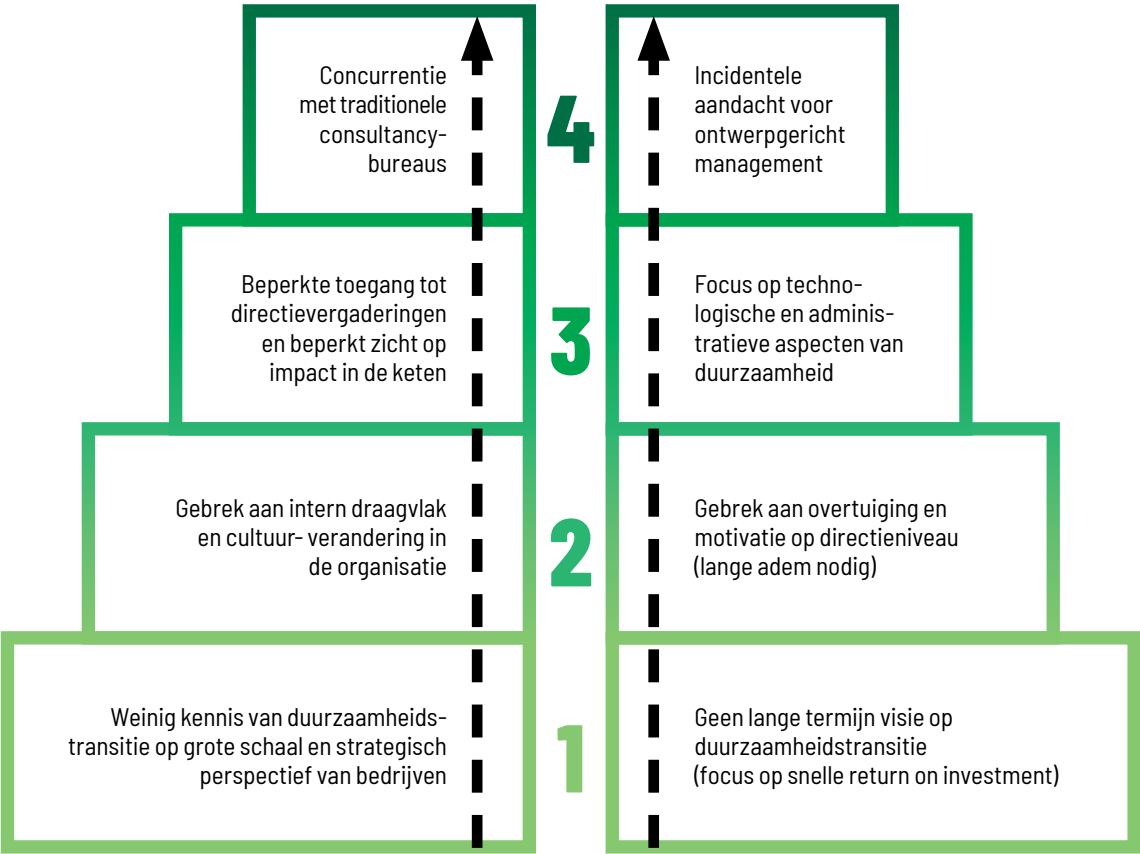
BARRIÈRES VOOR BEDRIJVEN

Focus op korte termijn: Bedrijven worden vaak gestuurd op korte termijn financiële targets en snelle ‘return on investment’. Dit belemmert de lange adem en investeringsruimte die nodig zijn voor structurele transitie en integrale ontwerpende aanpak.

Silo-denken: Zelfs als er duurzaamheidsprojecten zijn, blijven deze vaak hangen binnen één afdeling (silo). De interne cultuur en structuur zijn onvoldoende ingericht om duurzaamheid als een bedrijfsbrede kernwaarde te verankeren.

Technocratische bias: Interne teams die zijn aangesteld om zich met dit onderwerp bezig te houden, zoals duurzaamheidsteams, zijn vaak overbelast met administratieve taken en regelgeving (rapportages). Zij kijken voor oplossingen primair naar technologie en techniek, en missen het inzicht dat cultuur- en organisatieverandering – de kern van de ontwerpende aanpak – noodzakelijk is.

Beeldvorming van design: Veel bedrijven hebben een verouderd beeld van wat ontwerp kan betekenen. Ze associëren design met esthetiek, reclame of communicatie, waardoor ze het potentieel van



ontwerpkracht voor complexe systeemvraagstukken over het hoofd zien.

De transitie naar hogere niveaus vereist een ‘match’ in volwassenheid. Een ontwerper die een strategische interventie (niveau 4) voorstelt bij een bedrijf dat nog op niveau 1 opereert, zal geen gehoor vinden. Om dit te doorbreken is een gedeelde taal en context essentieel: beide partijen moeten erkennen dat een succesvolle transitie niet enkel gaat om technologie of mooie producten, maar om een fundamentele verandering in cultuur en organisatievorming, ondersteund door de strategische inzet van ontwerpkracht.

3.3 BELEMMERING 2: BARRIÈRE IN DE MISMATCH TUSSEN DE NIVEAUS OP DE LADDER

Als bedrijven en ontwerpers niet op hetzelfde niveau van in de duurzaamheidstransitie opereren, dan is er weinig kans op onderlinge aansluiting en veel kans op verwarring.

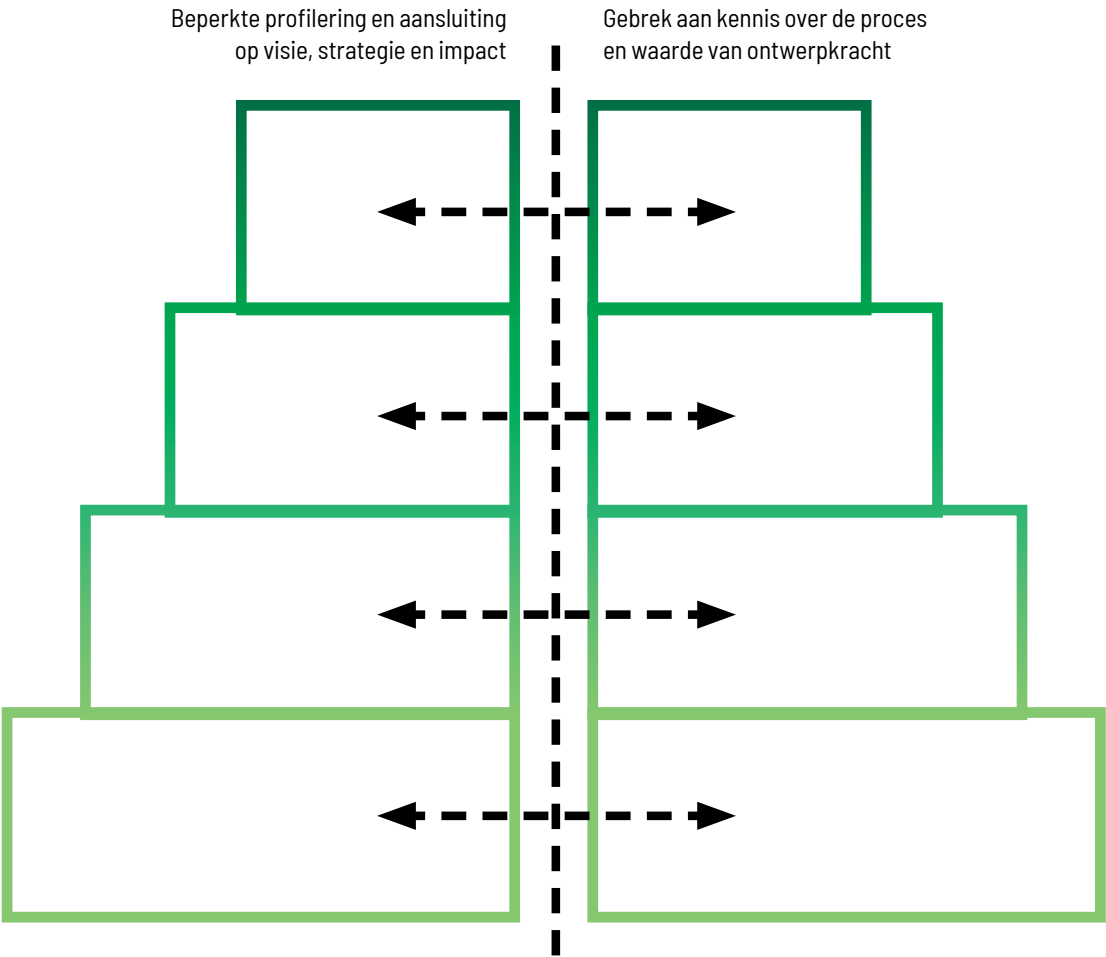
We zien een ‘mismatch’ als beide partijen op verschillende niveaus staan. Het is dan heel moeilijk samenwerken, omdat de cruciale ruimte en ontvankelijke omgeving voor ontwerpers bij bedrijven niet aanwezig is. Zolang beide partijen op hetzelfde niveau in de ladder staan, dan gaat de samenwerking

over het algemeen goed omdat ontwerpers toegang krijgen tot de benodigde informatie en mandaat om hun werk uit te voeren. Beter bewustzijn van de ladder kan mogelijk veel helpen bij het verbeteren van de samenwerking.

Het model laat zien dat het probleem van de mismatch complex is en dat de wereld van ontwerpers en bedrijven nog vaak ver uit elkaar ligt, en dat ze elkaar niet tegenkomen en niet weten te vinden. Dit betekent dat de oplossing voor een brug tussen deze werelden er niet alleen in zit dat ontwerpers bepaalde skills moeten leren om succesvol te

kunnen zijn in een commerciële setting binnen duurzaamheidstransities (zoals Design Council aangeeft), of in een gedeelde taal en bekendheid van wat ontwerpers kunnen bijdragen (zoals PONT), maar dat er meer nodig is om private sector en ontwerpers succesvol te laten samenwerken om duurzaamheidstransities te laten slagen. Zie bijlage 2 voor wat meer uitleg over de bovenstaande referenties naar de programma's van Design Council en PONT.

Zoals in dit hoofdstuk uiteengezet, fungeert de Duurzaamheidstransitieladder als een diagnostisch instrument om de mismatch



tussen ontwerppraktijken en bedrijfsmodellen in kaart te brengen. De analyse maakt duidelijk dat de kloof tussen beide sectoren niet louter een communicatievraagstuk is, maar een structurele uitdaging.

De mismatch wordt versterkt doordat beide partijen vaak in eigen 'bubbels' opereren en vastzitten aan eigen systemische logica: bedrijven in hun focus op kortetermijnefficiëntie, ontwerpers in hun zoektocht naar artistieke en innovatieve vrijheid.

In het volgende hoofdstuk analyseren we de systemische oorzaken die deze mismatch en de bijbehorende 'bubbels' in stand houden.

EEN PRAKTISCH VOORBEELD

Iemand werkt als ontwerper, bezit goede commerciële kennis en vaardigheden en is gemotiveerd om bij te dragen aan de duurzaamheidsopgave. Hij/zij wil een strategische business case beargumenteren om binnen/met een bedrijf meer aan duurzaamheid te doen. Niet alleen met een rol in een enkel project, maar met de inzet om daar te zijn waar de besluiten gemaakt worden en waar het bedrijf zich ook richt op het verduurzamen van de keten.

Zelfs met een perfecte businesscase is een bedrijf dat op niveau 1 aan duurzaamheid werkt niet bereid om dit voorstel van een ontwerper aan te nemen. Dit komt door de beperkte kennis van het bedrijf over de mogelijke rol van de ontwerper en het niveau waarop het bedrijf zich bevindt. De boodschap wordt misschien wel gehoord, maar wordt niet geïmplementeerd omdat het niet past binnen de bestaande modellen en principes die gehanteerd worden. En niet wordt gezien als financieel aantrekkelijke businesscase. Op niveau 1 voegen de motivatie, kennis en vaardigheden die de ontwerper in de strijd gooit dus vrijwel niets toe aan de duurzaamheidstransitie van het bedrijf.

Als het bedrijf op niveau 2 werkt aan duurzaamheid, maken ontwerpers soms wel deel uit van het bredere bedrijfsproces en is hun invloed groter, maar deze is

vaak nog steeds beperkt tot de schaal van een project. Ze worden nog niet betrokken bij de daadwerkelijke, bedrijfsbrede besluitvorming. Dus ook op dit niveau zal het voorstel van de ontwerper niet snel opgepikt worden.

Als een bedrijf op niveau 3 en 4 werkt aan duurzaamheid, dan heeft het voortvarend presenteren van de businesscase wel enige kans. Pas op dit niveau staat een bedrijf open om de voordelen die ontwerpers kunnen bieden te herkennen en erkennen.

Voor succesvolle samenwerking op vooral niveau 4 moeten ontwerpers evenwel ook zelf in staat om echt in de breedte samen te kunnen werken met andere afdelingen en specialisten. Zij moeten qua strategische kennis en vaardigheden als serieuze partner gezien worden voor het maken van strategische beslissingen. Lang niet alle ontwerpers zijn hiertoe in staat, ook al is de motivatie daar.

Als een ontwerper zelf (nog) opereert op niveau 1 of 2, dan schieten kennis en vaardigheden in veel gevallen te kort om duurzaamheid als een bedrijfsbreed initiatief te uit te werken en te implementeren. Een bedrijf op niveau 3 of 4 zal in deze ontwerper niet de strategische partner zien die het nodig heeft voor de duurzaamheidstransitie.

4. STRUCTURELE MISMATCH TUSSEN ONTWERPERS EN HET BEDRIJFSLEVEN

In dit hoofdstuk analyseren we de systemische mismatch tussen de creatieve en private sector en verklaren we waarom de huidige ‘bubbels’ en regelgeving innovatie vaak onbedoeld blokkeren. We beschrijven waarom de transitie naar duurzaamheid vaak stagneert. We bouwen hierbij voort op het duurzaamheidstransitieladder uit hoofdstuk 3.

De kloof tussen de creatieve sector en het bedrijfsleven is meer dan alleen een taal-probleem. Het botst vooral omdat beide werelden in de basis anders denken en werken. Waar de ontwerpaanpak juist uitblinkt in het omgaan met onzekerheid, stap voor stap dingen uitproberen en het grote geheel onderzoeken, is het bedrijfsleven vooral ingericht op logische efficiëntie, het vermijden van risico's en snelle, meetbare resultaten.

4.1 DE CIRKEL VAN DE 'MISMATCH': HOE HET PROBLEEM ZICHZELF VERSTERKT

Bedrijven op niveau 1 (focus op kosten) en niveau 2 (focus op waarde) zoeken vooral 'directe inzetbaarheid'. Ze zien design daarom puur als een hulpmiddel voor marketing of een mooi uiterlijk. Wil een ontwerper juist op strategisch niveau (niveau

3) meedenken? Dan botst dit met de vaste doelen (KPI's) en regels van het bedrijf. Het bedrijf vindt het voorstel dan niet waardevol, maar juist onpraktisch of risicovol.

De ontwerper voelt zich hierdoor niet begrepen. Dit zorgt vaak voor twee reacties. De ontwerper neemt een afwachtende houding aan of de ontwerper versimpelt het eigen werk om beter aan te sluiten bij de bedrijfstaal. Blijft de ontwerper wél zijn eigen abstracte ontwerptaal spreken? Dan bevestigt dit het beeld van het bedrijf. Ze zien de ontwerper vooral als een 'creatieve uitvoerder' en niet als een strategische partner.

Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel: bedrijven vragen niet om de diepere ontwerpkraft omdat ze de taal niet

begrijpen, en ontwerpers krijgen geen toegang tot de boardroom omdat ze de taal (nog) niet spreken. De kloof wordt niet gedicht door betere communicatie alleen, maar blijft bestaan zolang de structurele organisatiemodellen van de private sector (gericht op niveau 1 en 2) en de ambitie van de ontwerpende aanpak (gericht op niveau 3 en 4) niet in elkaars verlengde liggen.

4.2 HOE PAPIERWERK EN 'VEILIG' ADVIES VERNIEUWING BLOKKEREN

Een tweede structurele belemmering is de manier waarop bedrijven risico's minimaliseren en voldoen aan de toenemende druk van wet- en regelgeving. Dit proces werkt onbedoeld als een rem op echte innovatie.

Bedrijven huren voor complexe transitie veelal vooral 'veilige' consultants (de 'Big Four') in. Deze bureaus werken zoals het bedrijf gewend is, met bekende rapporten en risicomodellen. Inzet van creatieven wordt vaak ervaren als een onzekere 'sprong in het diepe', waarbij de economische waarde en bewezen use cases vaak ontbreken en er weinig voorbeelden bekend zijn van succesvolle samenwerkingen die plaatsvinden op niveau 3 en 4 van de ladder.

Wet- en regelgeving lijkt momenteel door de private sector vooral ervaren te worden als administratieve last in plaats van als transitieversneller. Nieuwe duurzaamheidswetten (zoals de CSRD) zijn bedoeld om bedrijven te stimuleren. In de praktijk zorgt het juist voor een hoop administratie. Duurzaamheidsteams zijn een groot deel van hun tijd kwijt aan papierwerk, vinkjes zetten en certificaten behalen. Ontwerpers hebben ruimte nodig om te proberen, te falen en te leren. De strenge regeldruk dwingt bedrijven juist in een strak keurslijf. Er lijkt een schijnwerkelijkheid ontstaan: nieuwe rekenmodellen en complexe rapportage-structuren creëren de illusie van controle, maar verdoezelen ondertussen het gebrek

aan werkelijke innovatie en tastbare vooruitgang. De energie van interne duurzaamheidsteams gaat op aan het vullen van spreadsheets en het behalen van certificeringen, waardoor er nauwelijks ruimte overblijft voor de experimentele ruimte die nodig is voor systeemverandering.

Tevens lijken de greenwashing-wetgeving en hoge boetes bij een deel van de bedrijven voor een verlamming te zorgen waarbij innovatie stopt en duurzaamheidsafdelingen louter nog bezig zijn met het invullen van spreadsheets, rapportages en complexe certificeringen (zoals LCA's).

4.3 DE STRUCTURELE MISMATCH TUSSEN BESTAANDE 'BUBBELS'

De structurele mismatch wordt versterkt door wat we kunnen duiden als twee gescheiden 'bubbels'.

De creatieve bubbel fungeert vaak als een samenkost van gelijkgestemden waarin de waarde van design wordt gevierd, maar waar de vertaalslag naar de bedrijfstaal (ROI, businesscases, risicomanagement) beperkt blijft. Ontwerpers praten hier voornamelijk met elkaar, wat hun geloofwaardigheid in de boardroom niet vergroot.

De business-bubbels (zoals interne duurzaamheidsteams of specifieke bedrijfsnetwerken) opereren veelal in een technocratische realiteit. Zij zijn gefocust op administratieve compliance en risico-reductie.

De transitieladder uit hoofdstuk 3 laat zien dat deze bubbels functioneren als 'oorzaken van stilstand', ze houden bedrijven en ontwerpers vast op hun respectievelijke niveaus. Omdat beide groepen in hun eigen bubbel blijven, wordt de 'taal van de ander' niet geleerd en blijft de kloof tussen bijvoorbeeld niveau 1 (productfocus) en niveau 4 (systeemtransitie) onoverbrugbaar.

5. KANSEN EN SUGGESTIES VOOR VERBINDING

In dit hoofdstuk laten we de analyse van de mismatch achter ons en richten we de blik op de toekomst: hoe bouwen we die brug? We verkennen kansen voor verbinding door nieuwe rollen, methodieken en experimenteerruimtes te schetsen. Maar visie alleen is onvoldoende; om de structurele versnippering te doorbreken en ontwerpkracht echt te verankeren in de private sector, is een actieagenda vereist. In dit hoofdstuk brengen we daarom de noodzakelijke gedragsveranderingen samen met concrete vervolgstappen. We verkennen hoe een 'Coalitie van de bereidwilligen' de regie kan nemen om van vrijblijvende innovatie naar een structurele, evidence-based samenwerking te komen.

5.1 DE LADDER ALS NAVIGATIE-INSTRUMENT

De Duurzaamheidstransitieladder uit hoofdstuk 3 kan voor zowel ontwerpers als bedrijven in de praktijk als kompas fungeren. Het helpt bedrijven om te bepalen op welk niveau (trede 1 t/m 4) de organisatie staat. Daarop kan het bedrijf de inzet van ontwerpkracht en samenwerkingsvormen aanpassen om een mismatch te voorkomen. En de ladder stelt ook ontwerpers in staat om interventies te kiezen die aansluiten bij

het duurzaamheidsniveau van een bedrijf. In plaats van een strategische pitch (niveau 4) bij een bedrijf dat op productniveau (niveau 1) opereert, helpt de ladder om gericht te navigeren naar een interventie die de volgende stap in de transitie faciliteert. Ontwerpers kunnen bijvoorbeeld aantonen dat zij kunnen helpen bij het vergroten van de strategische scope van de huidige activiteiten (bijvoorbeeld van een los product naar een product-dienst-systeem).

5.2 DE ONTWERPER ALS STRATEGISCH PARTNER

Voor een structurele verankering in de boardroom is een verbreding van het professionele profiel van ontwerpers nodig. Er is een noodzaak voor zowel 'upskilling' (bedrijfstaal spreken en de werkelijke uitdagingen van bedrijven begrijpen) en 'reframing' (van idealisme naar risicoreductie). Er is behoefte aan een actieve profilering van ontwerpers in nieuwe rollen, zoals 'creative consultant', 'strategisch sparring partner' of 'transitie-architect'. Ontwerpers moeten hun focus verschuiven van het 'opleveren van een resultaat' naar het leveren van een strategische bijdrage aan de bedrijfsvoering.

Deze verschuiving vraagt om een gerichte 'upskilling' in bedrijfsvaardigheden. Om op niveau 3 en 4 van de ladder als gelijkwaardige partner te opereren, moeten ontwerpers de taal van de directiekamer – zoals KPI's, ROI en risicomanagement – niet alleen begrijpen, maar ook actief inzetten. Dit is een noodzakelijke voorwaarde om strategische impact mogelijk te maken.

Daarnaast is het vermogen om complexe ontwerpinzichten te vertalen naar harde business-argumenten cruciaal. Dit stelt ontwerpers in staat om hun aanpak te verdedigen in een taal die direct aansluit bij de urgente vraagstukken van een organisatie. Dit bouwt het noodzakelijke vertrouwen op dat nodig is voor een langdurige samenwerking. De ontwerper die op dit niveau werkt, is niet langer een tijdelijke adviseur aan de zijlijn, maar een serieuze partner die in staat is om de eigen 'ontwerp-logica' te koppelen aan de zakelijke realiteit en te werken met ontwerpkracht.

5.3 VISIE COMBINEREN MET EFFECTIEVE METHODEN

Een interessante vergelijking voor de creatieve sector is de rol en positie van een architect. Architecten werken al decennia-

lang succesvol voor commerciële opdrachtgevers in een complexe, geregleerde omgeving (zoals de bouw). De samenwerking van architecten met commerciële opdrachtgevers kan als voorbeeld dienen. Waar ontwerpers vaak op afstand staan, dragen architecten verantwoording voor zowel visie als realisatie. Zij spreken de taal van contracten, wetgeving en aansprakelijkheid, zonder hun creatieve kern te verliezen.

Ontwerpers in andere disciplines hebben dus niet alleen een visie op duurzaamheid nodig, maar ook de benodigde methodieken (zoals evidence-based ontwerpen of value engineering) om hun impact op strategische vernieuwingen aan te tonen.

5.4 REFRAMEN VAN DUURZAAMHEID

Ontwerpers kunnen een goede rol spelen bij het 'reframen van duurzaamheid'. Duurzaamheid is als doelstelling vaak niet voldoende voor bedrijven om flink te investeren in vernieuwingen. Duurzaamheid is vaak effectiever te verkopen als 'noodzakelijke risicomijding' (denk aan strategische autonomie) dan als puur idealisme. Door de taal van de ondernemer te spreken, bewezen methodieken in te zetten en duurzaamheid te koppelen aan urgente zakelijke pijnpunten zoals leveringszekerheid, risicomijding, regelgeving, strategische autonomie of grondstoffenschaarste ontstaat er een meer gedeelde taal.

5.5 ACTIEF UIT DE BUBBEL TREDEN

Naast de bovenbeschreven inhoudelijke verbreding is (fysieke) aanwezigheid op de juiste plekken en met de juiste mensen ook essentieel. In de workshops werd bijvoorbeeld onze suggestie van een 'Infiltratiebrigade' omarmd: ontwerpers moeten actief hun eigen bubbel verlaten en aanwezig zijn op plekken waar besluitvormers van bedrijven samenkomen: beurzen, zakelijke congressen en brancheverenigingen voor bijvoorbeeld de vastgoedsector, financiële wereld of landbouw. Dit is dé manier om te

horen wat de daadwerkelijke uitdagingen zijn. En door hen direct in de arena te plaatsen van sectoren als landbouw, techniek of financiën, wordt de taalbarrière doorbroken.

5.6 EEN NEUTRALE 'TUSSENRUIMTE' CREËREN

De huidige versnippering in de creatieve sector vraagt om een verschuiving van passieve netwerkplatforms (die vooral ontwerpers onderling verbinden) naar actieve katalysatoren van innovatie. Het creëren van een 'neutrale' tussenruimte biedt de kans om voor bedrijven (uit verschillende sectoren/branches) en ontwerpers te kunnen experimenteren zonder de druk van direct resultaat of commerciële showcase. Denk aan 'regulatory sandboxes': plekken waar bedrijven samen met ontwerpers nieuwe businessmodellen kunnen testen die nog niet passen binnen de huidige wetgeving. Een tussenruimte kan een fysieke/organisatorische plek zijn waar ontmoeting plaatsvindt.

Duurzame startups zouden een rol kunnen spelen bij het opzetten van deze tussenruimtes voor bedrijven. Bij deze startups zit duurzaamheid intrinsiek in het DNA en het businessmodel. Bij grote corporate bedrijven is duurzaamheid vaak weggestopt in een aparte afdeling (silo), wat strategische verandering enorm belemmert. Met hun ervaring met innovatie en ondernemen binnen de duurzaamheidstransitie, kunnen startups een 'neutrale' partij zijn die bedrijven en ontwerpers samenbrengt rondom gedeelde uitdagingen. De creatie van deze 'tussenruimte' vereist ook een actieve rol van de overheid. In plaats van louter sturen op administratieve compliance en toetsing achteraf, liggen er kansen voor de overheid om op te treden als facilitator van experimenteerruimte. Door de inzet van eerder genoemde 'regulatory sandboxes' ontstaat de broodnodige ruimte voor systeemverandering. De overheid faciliteert hierin niet met geld alleen, maar

door het tijdelijk opschorten van belemmerende regels, zodat 'leren door te doen' de norm wordt in plaats van de uitzondering.

5.7 BEHOEFTE AAN ONTWERPKRACHT VANUIT DE DIRECTIEKAMER

Om de ontwerpende aanpak structureel te verankeren, moeten ook bedrijven hun interne 'transitievaardigheden' aanscherpen. Veel organisaties steken hun energie in technocratische compliance (zoals CS-RD-rapportages), terwijl de werkelijke waarde van duurzaamheid ligt in organisatiebrede systeemverandering. Bedrijven moeten hiervoor werken aan 'corporate upskilling'. Directies moeten leren verder te kijken dan alleen ontwerpen voor esthetiek en reclame, en daarmee strategisch ontwerp te herkennen als een instrument voor risicomanagement en innovatie. Dit vereist het leren begrijpen van de methodiek achter ontwerpkracht: hoe faciliteert een ontwerper het doorbreken van silo's? Hoe brengt een ontwerper complexe ketenafhankelijkheden in kaart?

5.8 EEN NIEUWE ALLIANTIE

De versnippering in de creatieve sector wordt niet opgelost door nieuwe platformen, maar door het verbinden van bestaande krachten. De 'Coalitie van de bereidwilligen' – een alliantie tussen CLICKNL, CIRCO en MVO Nederland – zou de regie kunnen nemen. Deze coalitie fungeert niet als overlegclub, maar als bouwmeester van de samenwerking.

De kern van hun taak is tweeledig: Enerzijds heeft de coalitie het mandaat om de versnippering tegen te gaan en de strategische toegang tot de boardroom te ontsluiten voor bedrijven die klaar zijn voor de volgende stap op de duurzaamheidstransitieladder. Anderzijds fungeren zij als een centrale transitie-regisseur en bewaken zij de methodologische inzet van ontwerpkracht, zodat bedrijven niet langer 'losse projecten' inkopen, maar structurele transitiekracht.

5.9 BEWIJSLAST EN EDUCATIE

Het is cruciaal dat de coalitie met een concrete pilot start in de praktijk. Theorie moet bewijslast worden. Een groep bedrijven op niveau 3-4 van de ladder werkt samen met een selecte groep ontwerpers aan één complex systeemvraagstuk (bijvoorbeeld: 'leveringszekerheid door circulaire inkoop' of 'keten-optimalisatie') Tijdens dit traject wordt expliciet gewerkt met evidence-based methodieken (zoals value engineering), waarbij de impact op de bedrijfsvoering (KPI's/ROI) parallel aan de duurzaamheidsdoelen wordt gemonitord. Doel is het genereren van 'bewijslast'. Het resultaat van deze pilot dient als blauwdruk om de drempelvrees bij andere bedrijven weg te nemen en aan te tonen dat ontwerpkracht geen esthetische keuze is, maar een strategische noodzaak.

Structurele verandering vraagt om nieuwe vaardigheden en een professionele houding bij beide partijen. De coalitie zou twee parallelle trajecten moeten faciliteren:

1. Lancering van een serie masterclasses 'Boardroom-taal voor ontwerpers'. Met een focus op financiële impact, risicomanagement, strategische autonomie en keten-afhankelijkheden. Het doel is dat de 'creative consultant' de taal van de directiekamer spreekt, zonder de eigen ontwerpkracht te verliezen.
2. In gesprek met kunstacademies en designopleidingen sturen op de integratie van zakelijke vaardigheden (bedrijfsmodellen, procesmanagement, governance) in het curriculum. Zo leiden we de nieuwe generatie ontwerpers op die naadloos opereert tussen design en business.

De brug tussen de creatieve industrie en de private sector is geen statisch bouwwerk, maar een levend ecosysteem. De 'Coalitie van de Bereidwilligen' is de eerste steun-

pilaar. Dit onderzoeksrapport geeft een aanzet hiertoe. Het is nu aan de netwerkorganisaties om een stevige fundering te leggen door te investeren in een gedeelde praktijkruimte.

6. CONCLUSIES

In dit hoofdstuk trekken we de conclusies uit ons onderzoek naar de samenwerking tussen de creatieve industrie en het bedrijfsleven. We vertalen de eerder geanalyseerde knelpunten en kansen naar concrete adviezen voor het structureel verankeren van ontwerpkracht als strategische hefboom voor duurzaamheidstransities, waarbij we de transitieladder als kompas hanteren voor een toekomstbestendige aanpak.

6.1 CONTEXTSPECIEKE BENADERING, GEEN ONE-SIZE-FITS-ALL

De private sector is een heterogeen veld. Het varieert van kleine en middelgrote MKB-ondernemingen tot grote (internationale) corporaties, ngo's en stichtingen. Vanwege deze diversiteit vragen de duurzaamheidsopgaven niet om generieke oplossingen, maar om een contextspecifieke benadering. De 'Duurzaamheidstransitieladder' kan hierbij fungeren als een diagnostisch instrument en een manier om te navigeren. Het stelt professionals in staat hun positie in de transitie te duiden, de hardnekkige mismatch tussen bedrijven en ontwerpers te herkennen en de juiste taal en interventies te selecteren.

6.2 DUURZAAMHEID ALS INTEGRALE KERNSTRATEGIE

Transities vragen om een complex samenspel van menselijk gedrag, bedrijfsprocessen, technologie en cultuur. Vernieuwingen die vanuit een technocratisch of beleidsmatig één-dimensionaal perspectief worden ontwikkeld, missen soms de aansluiting bij het sociale systeem van een organisatie, of andersom. Een succesvolle duurzaamheidstransitie vereist een integrale verandering in de kernstrategie van een bedrijf, waarbij duurzaamheid is geborgd als een kernwaarde in plaats van als een losstaand project.

Hoewel innovatie cruciaal is voor de toekomstbestendigheid van organisaties,

wordt de focus in het huidige discours vaak beperkt tot technologische optimalisatie. Waar circulariteit en duurzaamheid vijf jaar geleden hoog op de strategische agenda stonden, lijkt de urgentie nu te stagneren, mede door het huidige geopolitieke klimaat dat korte-termijn kostenreductie bevoordeelt boven langdurige transitie-investeringen.

Veel organisaties worstelen vooral met de implementatiefase van de duurzaamheidstransitie. Regelgeving wordt daarbij ervaren als een administratieve last in plaats van een transitieversneller, waardoor duurzaamheidsteams vervallen in monitoring en rapportage in plaats van zich te richten op strategie en het doorbreken van silo's in de organisatie. Hoewel de intentie tot verandering vaak wel aanwezig is, stokt de uitvoering in pilots. Oplossingen landen onvoldoende in de dagelijkse praktijk.

Het gebruik van het begrip 'duurzaamheid' vereist hier ook een kritische noot: Het verliest soms aan scherpte in het publieke debat, mede door associaties met mogelijke greenwashing. Bedrijven zoeken om deze en andere redenen inmiddels ook verder dan alleen 'duurzaamheid'. Geopolitieke onafhankelijkheid en leveringszekerheid zijn daarbij krachtige nieuwe 'haakjes' voor ontwerpers om aan circulaire oplossingen te werken.

6.3 ONTWERPKRACHT ALS SYSTEMISCHE HEFBOOM

De creatieve sector, met haar bewezen ontwerpkracht, kan in de duurzaamheidstransitie fungeren als een systemische hefboom. Juist waar innovatie stagneert door een gebrek aan gedeelde visie of aansluiting bij de werkvloer, kan de ontwerpende aanpak het verschil maken.

Ontwerpers in de private sector — opererend onder diverse titels zoals service designer, product owner of innovatiemanager — worden verbonden door hun werkwijze. Wij definiëren ontwerpkracht hier als het

vermogen om complexe vraagstukken te vertalen naar tastbare inzichten, het verbinden van uiteenlopende perspectieven en het verankeren van mensgerichte oplossingen in samenhangende veranderprocessen.

De ontwerper fungeert hierbij niet enkel als probleemoplosser aan de achterzijde, maar als procesbegeleider aan de voorzijde: van een vast eindbeeld naar onderzoekend vermogen. In plaats van lineair oplossen, faciliteert de ontwerper een iteratief proces van knelpunten blootleggen, verbindingen leggen tussen disciplines en het vroegtijdig testen van ideeën in de praktijk.

Door ideeën continu bij te stellen in het dagelijks werk, wordt vernieuwing duurzaam geborgd en verankering in de realiteit. Dit contrasteert met de huidige praktijk in veel innovatieprojecten, waar wordt gestuurd op rigide resultaten en direct meetbare kostenbesparingen, wat de experimentele ruimte voor transitie smooit.

Dat een dergelijke aanpak effectief is, bewijst de publieke sector al. Initiatieven zoals PONT (De Publieke Ontwerppraktijk - voor meer informatie over dit programma zie de bijlage) laten zien dat de ontwerpende aanpak complexe maatschappelijke opgaven werkbaar maakt. Programma's zoals PONT fungeren in de publieke sector reeds als 'neutrale makelaar'. Voor de private sector is dit model van onschatbare waarde. Het creëren van een dergelijke neutrale tussenruimte — waar de ontwerpende aanpak genormaliseerd wordt en succesvolle praktijkvoorbeelden uitgewisseld worden — is essentieel om de drempelvrees bij bedrijven weg te nemen.

6.4 ONTWERPKRACHT BINNEN DE PRIVATE SECTOR ZICHTBAAR MAKEN

Het is cruciaal dat de waarde van ontwerpkracht ook binnen de private sector zichtbaar en voelbaar wordt. Dit veronderstelt een

wederzijdse professionaliseringsslag: de private sector moet de strategische waarde van ontwerp erkennen, en de ontwerper moet in staat zijn op directieniveau bij te dragen aan de duurzaamheidsopgave.

Het is belangrijk dat wat er geleerd wordt ook zoveel mogelijk gedeeld wordt, zodat zowel de private sector als de creatieve industrie hiervan kan profiteren. Door het publiceren van bijvoorbeeld essays wordt de opgedane kennis in pilotprojecten beschikbaar voor anderen. In de bijlage is een link opgenomen naar het essay dat recent gepubliceerd is binnen het PONT programma over het duiden van waarde van de ontwerpende aanpak binnen de overheid. Iets dergelijks zou er voor de private sector ook kunnen worden gecreëerd.

De impact van ontwerpprocessen laat zich helaas moeizaam kwantificeren in traditionele financiële metrics, aangezien de werkelijke meerwaarde vaak besloten ligt in de doeltreffendheid en het creëren van draagvlak. Deze abstractie bemoeilijkt de budgettaire toewijzing binnen bedrijfsstructuren. Voor zowel de initiële ontwikkeling van een ontwerpoplossing als de noodzakelijke adaptatie ervan aan de specifieke organisatorische context ontbreekt vaak een sluitende businesscase.

De gehanteerde inkoopvorm is vaak medebepalend voor de procesruimte binnen organisaties. Inkoopstructuren zijn veelal gericht op een vooraf gefixeerde planning, proces en resultaat. Dit staat haaks op de essentie van een ontwerpende aanpak, die juist vraagt om iteratief maatwerk en een flexibel verloop dat zich in een rigide inkoopkader aan de voorzijde lastig laat vastleggen.

6.5 STRATEGISCHE NETWERKREGIE: VAN PODIUM TOT KATALYSATOR

De creatieve sector is institutioneel behoorlijk versnipperd, met heel veel kleine

bedrijven en zelfstandigen. Dat maakt het lastig voor bedrijven om te weten waar en bij wie ze met hun vragen terecht kunnen. De transitie naar grootschalige en strategisch verankerde duurzaamheid vraagt om het overstijgen van de huidige gefragmenteerde markt door middel van vier essentiële rollen die vervuld zouden kunnen worden door ontwerpnetwerken.

• Podium voor pioniers

Netwerken die fungeren als etalage voor succesvolle praktijkvoorbeelden. Door deze casestudies tastbaar en meetbaar te maken, nemen zij de drempelvrees bij bedrijven weg en positioneren zij het ontwerp niet langer als esthetische toevoeging, maar als strategische noodzaak.

• De 'Katalysator'

Creëren van een veilige ruimte voor systeemvragen. Er bestaat een urgent tekort aan een neutrale ontmoetingsplaats waar bedrijven en ontwerpers kunnen experimenteren zonder direct in een showcase-omgeving te belanden. Netwerken (bijv. CIRCO) kunnen hier fungeren als katalysator, door werelden zoals landbouw, techniek en ontwerp samen te brengen rondom specifieke systeemvraagstukken.

• Upskilling en taalbeheersing

Het succes van de ontwerpende aanpak valt of staat met de vertaalslag naar de boardroom. Dit vereist dat ontwerpers getraind worden in 'bedrijfstaal' (business-cases, ROI, CO2-reductie) en dat directies worden gevoed met het strategisch potentieel van ontwerp. De actieve repositionering van de 'ontwerper' naar 'Creative Consultant' of 'Sparring partner' helpt hierbij om vooroordelen over esthetiek te omzeilen.

• Het vormen van allianties

Individuele ontwerp bureaus missen vaak

de schaalgrootte om de bedrijfsmatige status quo uit te dagen. Brancheverenigingen (zoals BNO en CLICKNL) kunnen fungeren als verenigde allianties. Zij kunnen een krachtige stem vormen die als gelijkwaardig gesprekspartner optreedt naast traditionele consultancybureaus.

Om als effectieve partner voor de private sector te fungeren, zouden ontwerpnetwerken hun rol kunnen verleggen van het bieden van een passief podium naar het opereren als een actieve regisseur.

6.6 DE 'COALITIE VAN DE BEREIDWILLIGEN'

Het vormen van één nieuw ontwerpplatform of -netwerk zal de institutionele versnippering niet oplossen. Wellicht is de vorming van een 'Coalitie van de bereidwilligen' tussen bestaande netwerken (zoals CLICKNL, CIRCO en MVO Nederland) meer effectief. Dit is een verschuiving van losse initiatieven naar het bundelen van de strategische toegang van netwerken als MVO Nederland met de methodologische kracht van CLICKNL en CIRCO als de meest kansrijke weg om de brug naar de private sector structureel te bouwen. Deze bestaande netwerkorganisaties beschikken gezamenlijk over de strategische toegang tot de boardroom, de methodologische kracht van ontwerp en de noodzakelijke kennisagenda.

6.7 RANDVOORWAARDEN VOOR SUCCES

Om de ontwerpende aanpak structureel te verankeren in de duurzaamheidstransitie van de private sector, zijn de volgende condities essentieel:

• Erkenning van volwassenheidsniveau

Succesvolle interventies vereisen een nauwkeurige match tussen het volwassenheidsniveau van het bedrijf (trede 1-4 op de duurzaamheidstransitieladder) en de aangeboden ontwerpkracht.

• Van monitoring naar strategie

Interne duurzaamheidsteams in bedrijven hebben ruimte en mandaat nodig om naast puur administratieve rapportageverplichtingen zich ook te kunnen focussen op strategische transitievraagstukken. Ontwerpers kunnen hierbij helpen als procesbegeleiders die silo's doorbreken.

• Bewijslast en evidence-based werken

Een toenemende verankering van de ontwerpende aanpak in bewezen methodieken en academische kaders (vergelijkbaar met value engineering) versterkt de geloofwaardigheid in competitie met traditionele business consultancy.

• Focus op intersectionele en complexe afhankelijkheden

De duurzaamheidstransitieopgave raakt aan verschillende domeinen en sectoren; kan complex en ingewikkeld zijn; en vanuit verschillende perspectieven anders wordt gedefinieerd. Deze uitdaging biedt ook kansen om een ontwerppraktijk te organiseren waarbij deze elementen centraal staan in het ontwerpproces.

Kortom, de brug tussen de creatieve sector en de private sector wordt niet gebouwd door één partij, maar door een gezamenlijke professionele transitie in houding en manier van werken. Waarbij de ontwerper de taal van de bedrijfsvoering spreekt en de private sector de ontwerpende aanpak erkent als een essentieel strategisch instrument voor systeemverandering.

BIJLAGE 1 – BRONNEN & DEELNEMERS

BRONNENLIJST

- Abby. (2025). "Quantifying the Impact of Design Thinking : ROI and Performance Management". Medium. <https://sen-abby.medium.com/design-thinking-roi-blueprint-measuring-innovation-success-c66fe-ca79ff0>
- Autoriteit Consument & Markt (ACM). (2025). "ACM start onderzoeken naar misleidende duurzaamheidsclaims in drie sectoren". <https://www.acm.nl/nl/publicaties/acm-start-onderzoeken-naar-misleidende-duurzaamheidsclaims-drie-sectoren>
- Baars, J.-E. (2024). "Strategic Design Capability in Companies: A framework for strengthening organizational effectiveness by means of strategic design capability". TU Eindhoven. <https://research.tue.nl/en/publications/strategic-design-capability-in-companies-a-framework-for-strength/>
- Banken.nl. (2025). "Nederlandse bedrijven willen verduurzamen, maar tijd en kennis ontbreken vaak". <https://www.banken.nl/nieuws/21051/nederlandse-bedrijven-willen-verduurzamen-maar-tijd-en-kennis-ontbreken-vaak>
- Bhattacharya, CB. (2025). "Sustainability Lessons From the Front Lines". MIT Sloan Management Review. https://www.researchgate.net/publication/315587419_Sustainability_Lessons_From_the_Front_Lines
- Bocken, N. (2021). "Sustainable Business Models". ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/346782066_Sustainable_Business_Models
- Burato, M. Tang, S. Vastola, V. en Cenci, S. (2023). "Organizational system thinking as a cognitive framework to meet climate targets". PMC. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10576104/>
- Carnegie Mellon University, School of Design (2022). "The Transition Design Framework". <https://transitiondesignseminarcmu.net/the-transition-design-framework/>
- CBS. (2025). "Groot deel van de bedrijven bezig met verduurzamen". <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/42/groot-deel-van-de-bedrijven-bezig-met-verduurzamen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2023). "Groot deel van de bedrijven bezig met verduurzamen". <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2023/42/groot-deel-van-de-bedrijven-bezig-met-verduurzamen>
- Centraal Bureau voor de Statistiek

- (CBS). (2025). "Minder bedrijven investeren dit jaar in verduurzaming". <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2025/29/minder-bedrijven-investeren-dit-jaar-in-verduurzaming>
- Centre of Applied Research for Art, Design and Technology (CARADT). (2025). "Regenerative Art and Design - Research Group". <https://caradt.nl/research-group/regenerative-art-and-design/>
- Change Inc. (2026). "490 Bedrijven van morgen". <https://www.change.inc/bedrijven>
- CIRCO. (2023). "Creating business through circular design: Al 8 jaar aanjager van de circulaire transitie bij bedrijven en ontwerpers". <https://www.circonl.nl>
- CIRCO. (2025). "Bedrijfsverhalen". <https://www.circonl.nl/cases/>
- Circular Republic. (2024) "Circular Economy Start-up Landscape 2024". https://thankful-insect.files.svdcdn.com/production/uploads/circular-republic/Whitepapers/Circular_Startup_Economy_Whitepaper_v06.pdf
- Circularityfm. (2025). "Venture Capital for Circularity". Podcast. <https://circularity.fm/venture-capital-for-circularity/>
- CLICKNL (2024). "Ontwerpkracht en

- Transities (O&T)". <https://www.clicknl.nl/ontwerp-krachtentransities/>
- Cool, K. Atasu, A. en Furr, N. (2024). MIT Sloan Management Review. "Make a Stronger Business Case for Sustainability". <https://sloanreview.mit.edu/article/make-a-stronger-business-case-for-sustainability/>
- Danish Design Centre. (2018). "Design Delivers: How design accelerates your business".
- Darley, J. (2025). "ESG & Emissions in Healthcare: Philips' 2024 Annual Report". Sustainability Magazine. <https://sustainabilitymag.com/articles/esg-emissions-in-healthcare-philips-2024-annual-report>
- De Klimaatcoalitie. (2025). <https://klimaatcoalitie.org/>
- De Nederlandse Bank (DNB). (2025) "Energietransitie". <https://www.dnb.nl/groene-economie/energietransitie/>
- De Publieke Ontwerppraktijk (PONT). (2025). "Wat is een ontwerpende aanpak?". <https://www.depubliekeontwerppraktijk.nl/ontwerpende-aanpak/>
- Design Council. (2025). "Better business by design. Five ways leading businesses are harnessing design to solve business problems". <https://www.designcouncil.org.uk/our-mission/planet-positive-business/>
- Design Council. (2025). "Skills for Planet. Upskilling one million designers and commissioners in green design skills by 2030". <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-for-planet/>
- Design Council. (2025). "Planet-Positive Business: Our Mission". <https://www.designcouncil.org.uk/our-mission/planet-positive-business/>
- Design Council. (2025). "The Design Economy". <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/design-economy/#c8709>
- DSM-Firmenich. (2025). "2024 Sustainability Report". <https://www.dsm-firmenich.com/content/dam/dsm-firmenich/investors/documents/corporate-governance/general-shareholder-meetings/annual-general-meetings/2025/dsm-firmenich-2024-sustainability-report.pdf>
- Dutch Circular Design. (2025). "DCD promotes design that stimulates the circular economy". <https://www.dutchcirculardesign.com/home/>
- Dutch Green Building Council (DGBC). "Circulariteit". <https://www.dgbc.nl/dgbc-in-english/>
- Dutch Sustainable Growth Coalition. (2025). "Onze activiteiten - Expertbijeenkomsten". <https://www.dsgc.nl/nl/onze-activiteiten>
- Duurzaam-ondernemen.nl. (2024). "ING Onderzoek: Vertraging verduurzaming bedrijven door verminderd ondernemersklimaat". <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/ing-onderzoek-vertraging-verduurzaming-bedrijven-door-verminderd-ondernemersklimaat/>
- Economische Samenwerking Zuid Limburg. (2025) "Circulaire Economie Limburg; Van traditie naar transitie". <https://eszl.nl/circulaire-economie-limburg-van-traditie-naar-transitie/>
- Fairphone (2025). "Fairphone x Klimaatverandering". <https://www.fairphone.com/nl/impact/climate-action/>
- Falay von Flittner, Z. Gazilulsoy, I. Nielsen, S. K. en Marttila, S. (2022) "Design for Sustainability Transitions: Reflections on Practice". Researchgate. https://www.researchgate.net/publication/361787361_Design_for_Sustainability_Transitions_Reflections_on_Practice
- FME. (2025). "Industrie wil snel verduurzamen; overheid moet echt meewerken". <https://www.fme.nl/nieuws/industrie-wil-snel-verduurzamen-overheid-moet-echt-meewerken>
- FNV. (2025). "Een eerlijke transitie naar een leefbare aarde". <https://www.fnv.nl/acties/klimaat>
- Geels, Frank W. (2025). "The Multi-Level Perspective on Sustainability Transitions: Background, overview, and current research topics". University of Manchester. https://www.researchgate.net/publication/386409161_The_Multi-Level_Perspective_on_Sustainability_Transitions_Background_overview_and_current_research_topics
- Hinterleitner, J. (Red.). (2022). "Transities! 129 x ontwerpend onderzoek: Ruimte voor verandering. Stimuleringsfonds Creatieve Industrie". <https://www.stimuleringsfonds.nl/dossiers/voucherregeling-ruimte-lijk-ontwerp>
- IKEA. (2025). "Sustainability Report FY24". https://www.ikea.com/global/en/images/IKEA_Sustainability_Report_FY_24_2025_01_27_2c35989733.pdf
- IKEA. (2025). "The IKEA Sustainability Strategy. Big ambitions for 2030". <https://www.ikea.com/us/en/this-is-ikea/about-us/the-ikea-sustainability-strategy-making-a-real-difference-pubb5534570/>
- ING. (2025). "Zo financier je verduurzaming". <https://www.ing.nl/zakelijk/duurzaam-ondernemen/zo-financier-je-verduurzaming>
- Irwin, T. Tonkinwise, C. en Kossoff, G. (2020). "Transition Design: An Educational Framework for Advancing the Study and Design of Sustainable

Transitions". ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/346042600_Transition_Design_An_Educational_Framework_for_Advancing_the_Study_and_Design_of_Sustainable_Transitions

- Italia, M. en Zurlò, F. (2023) "Barriers and capabilities for embedding a Strategic Design for Sustainability approach in organisation". Cumulus Conference 2023. https://www.researchgate.net/publication/371349982_Barriers_and_capabilities_for_embedding_a_Strategic_Design_for_Sustainability_approach_in_organisation
- KPMG. (2024). "Nederlandse bedrijven lopen voorop met duurzaamheidsrapportages". <https://kpmg.com/nl/nl/home/media/press-releases/2024/12/-nederlandse-bedrijven-lopen-voorop-met-duurzaamheidsrapportages.html>
- Kurek, J. Londero Brandli, L. Frandoloso, A.L. Lange Salvia, A. en Mazutti, J. (2023). "Sustainable Business Models Innovation and Design Thinking: A Bibliometric Analysis and
- Lifeport, regio Arnhem Nijmegen (2025). "De eerste uitkomsten van InnovatieHub Circulair". <https://lifeport.nl/de-eerste-uitkomsten-van-innovatiehub-circulair/>
- Living lab Rivierenland Circulair. (2025). "Ontdek de Kracht van Duurzaam en Circulair Ontwerpen!". <https://rivierenlandcirculair.nl/ontdek-de-kracht-van-duurzaam-en-circulair-ontwerpen/>
- Mazzitelli, D. en Belgacem, I. (2025). "Corporate Social Responsibility and Cognitive Bias: A Systematic Literature Review". HAPRES Journal of Sustainability Research. https://sustainability.hapres.com/htmls/JSR_1756_Detail.html
- Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (2025). "Verduurzamen van Nederlandse bedrijfsleven". <https://www.bedrijvenbeleidinbeeld.nl/strategische-doelen/verduurzaming-van-het-nederlandse-bedrijfsleven>
- MVO Nederland / FutureUp. (2026) "100 CEO's: kies voor de economie van de toekomst" <https://futureup.nl/nieuws-opinie/100-ceos-kies-voor-de-economie-van-de-toekomst>
- Nextens. (2025). "Onderzoek ING: duurzaamheidsstrategie steeds vaker prioriteit". <https://www.nextens.nl/fiscaal-nieuws/cat2/onderzoek-ing-duurzaamheidsstrategie-steeds-vaker-prioriteit/>
- Niehaus, M. en Mocan, M. (2024). "Cultivating Design Thinking for Sustainable Business Transformation in a VUCA World: Insights from a German Case Study". MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/16/6/2447>
- Orsys. (2025). "De eco-designer, een groen beroep ten dienste van bedrijfsprestaties". <https://www.orsys.fr/orsys-lemag/nl/eco-ontwerper-groene-bedrijfsprestaties/>
- Palmucci, D.N. en Ferraris, A. (2023). "Climate change inaction: Cognitive bias influencing managers' decision making on environmental sustainability choices. The role of empathy and morality with the need of an integrated and comprehensive perspective". Frontiers in Psychology. <https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2023.1130059/full>
- Pape, R. Wierikx, A. en Nijnsen, J. (2025) "Staat van circulair ondernemen". Route Circulair, Hogeschool Utrecht, TU Eindhoven. <https://routeirculair.nl>
- Patagonia. (2025). "Supply Chain Environmental Responsibility Program". <https://www.patagonia.com/our-footprint/supply-chain-environmental-responsibility-program.html>
- Philips. (2023). "Supply chain sustainability: Teaming up with suppliers to protect people and the planet". <https://www.philips.com/a-w/about/news/archive/feature/2023/20231026-supply-chain-sustainability-teaming-up-with-suppliers-to-protect-people-and-the-planet.html>
- Philips. (2024). "Full Annual Report 2024". <https://www.results.philips.com/publications/ar24/downloads/files/en/PhilipsFullAnnualReport2024-English.pdf>
- Philips. (2025). "Reduce environmental impact. Transforming healthcare delivery through responsible and environmentally sustainable innovation". <https://www.philips.com/a-w/about/environmental-social-governance/environmental.html>
- Planbureau voor de Leefomgeving (PBL). (2025). "Integrale Circulaire Economie Rapportage 2025". <https://www.pbl.nl/system/files/document/2025-02/pbl-2025-integrale-circulaire-economie-rapportage-2025-5365.pdf>
- Polestar. (2025). "Welke duurzame lessen we leerden van Future Talks | Materials". <https://www.polestar.com/nl/news/future-talks-materials/>
- Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (LRI). (2022). "Financiering in transitie". <https://www.rli.nl/publicaties/2022/advies/financiering-in-transitie>
- Rabobank. (2023). "Maakindustrie gaat vooral voor snel rendement van duurzaamheidsinvesteringen". <https://www.rabobank.nl/kennis/d011351390-maakindustrie-gaat-vooral-voor-snel-rendement-van-duurzaamheidsinvesteringen>
- Raiffeisen Bank International. (2023). "5 challenges of sustainable transition: Navigating the path to a greener future". <https://www.rbinternational.com/en/raiffeisen/blog/sustainability/greener-future.html>
- Rijksoverheid. (2025). "Circulaire economie in 2050". www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/nederland-circulair-in-2050
- RVO. (2025). "Circulair bouwen". <https://www.rvo.nl/onderwerpen/circulair-ondernemen/circulair-bouwen>
- Schramade, W. (2024). "Nederlandse bedrijven menen voorop te lopen, maar dat zie ik niet". Nyenrode University. <https://www.nyenrode.nl/nieuws/nl/nederlandse-bedrijven-menen-voorop-te-lopen-maar-dat-zie-ik-niet>
- SDG Nederland. (2025). "Bedrijven (relevante netwerken)". <https://www.sdg Nederland.nl/doe-mee/doe-mee-als-organisatie/bedrijven-relevante-netwerken>
- Sociaal Economische Raad (SER). (2024). "SER: geef prioriteit aan uitvoering plannen duurzame maakindustrie". <https://www.ser.nl/nl/adviezen/verduurzaming-maakindustrie>
- Sustainability Guide. (2025). "Life Cycle Assessment". <https://sustainabilityguide.eu/methods/life-cycle-assessment/>
- Systematic Review of Literature". MDPI. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/2/988>
- TKI CLICKNL Topsector Creatieve Industrie. (2024). "Agenda Ontwerpkracht 2024-2027: Kennis- en Innovatieagenda voor de creatieve industrie 2024-2027". (J. Minnema & L. Rindertsma, Hoofdred.).
- TNO. (2025). "Energietransitie in Nederland: maatregelen en innovaties". <https://www.tno.nl/nl/over-tno/organisatie/units/energietransitie/energietransitie-nederland/>
- Triodos Bank. (2025). "2024 Annual Report". <https://www.annual-report-triodos.com/>
- TU Delft Online Learning. (2025). "8 Key Strategic Design Practices". <https://online-learning.tudelft.nl/articles/8-key-strategic-design-practices/>
- UCCS College of Business. (2025). "Patagonia Clothing". <https://business.uccs.edu/sites/g/files/kjihxj2561/files/inline-files/Patagonia%20Case%20Study.pdf>
- UN Climate Action. (2025). "Greenwashing – the deceptive tactics behind environmental claims". <https://www.un.org/en/climatechange/science/climate-issues/greenwashing>
- UN Global Compact Network Netherlands. (2025). "Sustainability Essentials for Core Functions". <https://www.unglobalcompact.nl/>
- Unilever. (2025). "Unilever sees signs of progress towards sustainability goals". <https://www.unilever.com/news/news-search/2025/unilever-sees-early-signs-of-progress-on-sustainability-goals/>
- Universiteit van Utrecht. (2025). "Leergang duurzaam leiderschap - Cursusaanbod". <https://professionals.uu.nl/nl/cursus/leiderschap-en-duurzaamheid>
- Van Peborgh, E. (2024). "The Seven Principles of Regenerative Design". Medium. <https://medium.com/design-bootcamp/the-seven-principles-of-regenerative-design-6374dc00f828>
- Verbeek, P. (2025). "Ontwerpers zijn cruciaal om gezamenlijke belangen, knelpunten en kansen inzichtelijk te maken". Agenda Stad. <https://agendastad.nl/ontwerpers-zijn-cruciaal-om-gezamenlijke-belangen-knelpunten-en-kansen-inzichtelijk-te-maken/>
- Versnellingshuis Nederland Circulair! (2025). "Verhalen uit de praktijk". <https://versnellingshuisce.nl>
- VNO-NCW. (2024). "Mkb'er onvoldoende voorbereid op aankomende duurzaamheidswetgeving". VNO-NCW. <https://www.vno-ncw.nl/artikelen/mkber-onvoldoende-voorbereid-op-aankomende-duurzaamheidswetgeving>
- VNO-NCW. (2025). "Sustainable Development Goals". <https://www.vno-ncw.nl/standpunten/sustainable-development-goals>
- Winston, A. (2023) MIT Sloan Management Review. "The Burden of Proof for Corporate Sustainability Is Too High". <https://sloanreview.mit.edu/article/the-burden-of-proof-for-corporate-sustainability-is-too-high/>
- Young, D. Russell, R. en Hoy, G. (2025). "Sustainable Business Model Innovation: What the winners are doing right". BCG – Boston. <https://web-assets.bcg.com/pdf-src/prod-live/sustainable-business-model-innovation.pdf>

VERKLARING M.B.T. HET GEBRUIK VAN AI TIJDENS DIT ONDERZOEK

Op verschillende momenten in het onderzoek is gebruikgemaakt van generative AI hulpmiddelen. Met name Gemini en NotebookLM, en in een enkel geval ook ChatGPT.

In de initiële fase van deskresearch is met behulp van Gemini en ChatGPT gezocht naar relevante bronnen en naar terugkerende thema’s hierin. Deze bronnen zijn vervolgens ook door de onderzoekers zelf beoordeeld en de teksten zijn voor gebruik in dit rapport stevig geredigeerd. In de loop van het onderzoek kwamen uit interviews, workshops en aanvullend deskresearch ook andere bronnen naar voren. Die bronnen zijn in latere stadia van analyse en rapportage in het rapport verwerkt. Alle gebruikte externe bronnen staan hierboven vermeld. Een overzicht van de intern gegenereerde samenvattingen staat hieronder. Stby heeft deze samenvattingen ter referentie opgeslagen in de gedocumenteerde dataset van het onderzoek.

Tijdens de latere fasen van het onderzoek is NotebookLM gebruikt om transcripties en samenvattingen te maken van de opnames van interviews en workshops. Deze tekstversies zijn door de onderzoekers gebruikt voor de analyse en rapportage. Naarmate het schrijfproces vorderde, werd vrijwel alles door de auteurs herschreven. De reden om in deze fase uitsluitend gebruik te maken van NotebookLM is dat de vertrouwelijkheid van de data afkomstig van onderzoeksdeelnemers hiermee gegarandeerd is. Bronnen in NotebookLM worden niet gebruikt om AI-modellen te trainen. De data blijft daarmee strikt beperkt tot de zakelijke werkomgeving van Stby.

- Overzicht van de door Stby met AI gegenereerde deskresearch samenvattingen:
- Stby / Gemini. (2025). Duurzaamheid en klimaat in bedrijfsnetwerken.
 - Stby / Gemini. (2025). De Transitieparadox - Analyse van Structurele en Psychologische Barrières voor Duurzaamheid in het Nederlandse Bedrijfsleven.
 - Stby / Gemini. (2025). Hoe werken bedrijfsnetwerken samen?
 - Stby / Gemini. (2025). Rapport Nederlandse duurzame creatieve netwerken.
 - Stby / Gemini. (2025). Ontwerpers en Bedrijven: Samenwerking en Knelpunten.
 - Stby / Gemini. (2025). Stakeholderlandschap voor Duurzame Transitie: De Kruisbestuiving van Bedrijfs- en Creatieve Netwerken in Nederland.
 - Stby / Gemini (2025). Creatieve Krachten voor een Duurzame Toekomst: Netwerken van Ontwerpers in Nederland en hun Bijdrage aan Duurzaamheid en Klimaat
 - Stby / Gemini. (2025). Navigeren door Duurzaamheidsbarrières: Een Comparatieve Analyse van Strategieën en Resultaten bij Elf Toonaangevende Nederlandse Organisaties
 - Stby / Gemini (2025). De Creatieve Alliantie: Een Netwerkanalyse van de Samenwerking tussen Ontwerpers en Bedrijven in Nederland
 - Stby / Gemini (2025). De Ontwerper als Systeemveranderaar: Het Overbruggen van Barrières in de Duurzaamheidstransitie van de Private Sector
 - Stby / Gemini (2025). Bedrijfsnetwerken voor Duurzaamheid en Klimaat in Nederland
 - Stby / ChatGPT (2025). Belemmeringen en uitdagingen bij samenwerking tussen bedrijfsleven en ontwerpsector.
 - Stby / ChatGPT. (2025). Duurzame koplopers in Nederland: bedrijfsleven en ontwerpsector.

OVERZICHT VAN DEELNEMERS AAN INTERVIEWS EN WORKSHOPS

Wij willen de volgende personen hartelijk danken voor hun deelname aan interviews en workshops:

- **Addy de Boer** - Architect, NEXIT Architecten
- **Aniek Moonen** - Master of Transitions | Oprichter Future Design Institute
- **Chantal Alewijnse** - Course Leader Design for Change and Innovation bij HKU
- **Claire Spanjer** - Manager CSR (Certified ESG Management) / Manager ISMS (ISO 27001)/ Legal & Compliance Manager CSR / ISMS Houthoff
- **Deborah Sumter** - Ontwerp onderzoeker HvA
- **Edwin Bos** - Founder en Managing Director RRED
- **Elina Klik** - (Voorheen) Directeur Green Business Club Nederland
- **Elma Wolschrein** - Senior UX Researcher IKEA
- **Emile Smeenk** - Founder Nature Nomads & CoolBricks
- **Gerard van der Werf** - Strategy Consultant Motivaction
- **Hans Drenth** - Directeur VU StartHub & Kwartiermaker Life Sciences & Health
- **Jip Nelissen** - Duurzaamheidsmanager Wervengebied Utrecht, vanuit Firma Nelissen
- **Juanita Devis** - Urban Living Lab Developer AMS Institute
- **Lilian van Hove** - Partner coordinator NL & INT Keertij | CIRCO & Circonnect
- **Lisette Koppelman** - Business Consultant ABN Amro
- **Marianne van Leeuwen** - Co-founder van Agents for Change en Rebusiness Network
- **Merijn van den Bergh** - Sr. Workplace Consultant Rever
- **Miranda de Groot** - Transitie-ontwerper voor natuur en klimaatadaptatie Systemic Studio
- **Patrick Aarts Sen** - Senior Projectmanager BNO
- **Paul Hekkert** - Visiting Professor Politecnico Milano, en voorheen Captain of Science Topteam Creative Industries NL

- **Petran van Heel** - Green Business Club & Cirkelstad, en Manager Molsbergen Development
- **Pieter van Os** - Programmamanager Circonnect
- **Renske Bouwknecht** - Ontwerper | Adviseur
- **Siem Haffmans** - Partner and Strategic Consultant at Partners for Innovation
- **Stella Nulens** - Hoofd MarCom & MT-lid Het Noordbrabants Museum
- **Thijs IJsbrandy** - Consultant Sustainability at PwC
- **Thijs van Exel** - Lead praktijken / Lead public design practices PONT
- **Valentina Lovric** - Architect and Designer Scobe studios
- **Yesse Roorda** - Stagiair design research Stby
- En de **BNO Werkgroep Sustainably x Design**

BIJLAGE 2 – REFERENTIE NAAR ANDERE RELEVANTE INITIATIEVEN

DE DESIGN COUNCIL

Design council heeft het ‘Design for Planet’-programma gelanceerd, een missie en oproep tot actie.

Wat de Design Council doet met ‘Design for Planet’:

- Kernmissie: Het mobiliseren en ondersteunen van de 1,97 miljoen mensen in de Britse ontwerpeconomie om de klimaatcrisis aan te pakken en net-zero te bereiken, met als doel design regeneratief, in plaats van extractief te maken.
- Nadruk op de rol van design: Ze benadrukken dat design een krachtige rol speelt in de strijd tegen de klimaatcrisis en wijzen op statistieken zoals het feit dat 80% van de milieu-impact van producten in de ontwerpfase wordt bepaald.
- Ondersteunende functies: Het programma dient als een platform voor visionairs, ontwerpers, bedrijven, overheden en gemeenschappen die klimaatactie leiden. Ze bieden een ‘Design for Planet Knowledge Hub’ met tools, frameworks en hulpmiddelen.
- Focusgebieden: Design kan bijdragen aan:
 - Het opnieuw uitvinden van materialen, hergebruik van afval en het creëren van een eerlijke, circulaire economie.
 - Het regenereren van plaatsen door biodiversiteit te herstellen.
 - Het stimuleren van nulemissies door gedragsverandering en technologie.

Wat zij zeggen over designers die in de duurzaamheidstransitie willen werken:

- Verantwoordelijkheid: Ze stellen dat met de kracht van design ook de verantwoordelijkheid komt om bijna elk aspect van ons leven opnieuw te ontwerpen.
- Het roer omgooien: Ontwerpers moeten de snelheid versnellen waarmee design deel uitmaakt van de oplossing, en erkennen dat het ook een groot deel van het probleem is geweest.
- De planeet als stakeholder: Het doel is om iedereen te ondersteunen om de planeet een belangrijke belanghebbende (‘key stakeholder’) te maken in alles wat ze ontwerpen.
- Regeneratief ontwerpen: Ze inspireren ontwerpers om het leven opnieuw te ontwerpen om te regenereren, in plaats van te onttrekken aan de planeet, en dit op een vreugdevolle en prettige manier te doen, geïnspireerd door modellen als de ‘Three Horizons’.

Meer over dit initiatief en de missie van Design Council is te vinden op de website <https://www.designcouncil.org.uk/design-for-planet/>

PONT (DE PUBLIEKE ONTWERPPRAKTIJK)

Dit is een initiatief dat de samenwerking tussen de overheid en ontwerpers versterkt. Het programma erkent de groeiende behoefte aan een ontwerpen-

de aanpak binnen overheidsorganisaties om beleid en dienstverlening beter af te stemmen op de behoeften in de samenleving. Door de lerende, experimentele en mensgerichte werkwijze van ontwerpers te integreren, draagt PONT bij aan het stap voor stap veranderen van complexe maatschappelijke opgaven.

Kloof tussen beleid en de praktijk

De belangrijkste uitdaging is het vinden van een effectieve en flexibele manier voor overheidsorganisaties om in te spelen op de ‘complexe opgaven van deze tijd’. Dit vereist dat het openbaar bestuur proactief, rechtvaardig en wendbaar opereert. De kloof tussen beleid en de praktijk in de samenleving en het gebrek aan structurele samenwerking tussen publieke professionals en ontwerpers zijn hierin obstakels.

Geïdentificeerde uitdagingen en knelpunten

- Het project heeft de volgende knelpunten en uitdagingen geïdentificeerd:
- Het vinden van een effectieve en flexibele manier voor overheidsorganisaties om in te spelen op de ‘complexe opgaven van deze tijd’.
- De kloof tussen beleid en de praktijk in de samenleving overbruggen.
- Het gebrek aan structurele samenwerking tussen publieke professionals en ontwerpers. Dit omvat ook het ontbreken van een gedeelde taal en onduidelijkheid over wat ontwerpers precies doen en bijdragen.

Ondersteuning van professionals

PONT ondersteunt ambtenaren, bestuurders en ontwerpers om effectief samen te werken. Dit doen zij door:

- Kennis en Tools te delen over de ontwerpende aanpak.
- Leertrajecten en Agenda-activiteiten te organiseren om professionals op te leiden en samen te brengen.
- Publieke Ontwerp Coalities op te bouwen, waarin overheidspartijen en ontwerpers samenwerken aan specifieke maatschappelijke opgaven (zoals laaggeletterdheid of weerbaarheid).
- Praktijkcases te verzamelen en te delen om te laten zien hoe de ontwerpende aanpak in diverse domeinen wordt toegepast (zoals energietransitie, zorg of leefbaarheid).

Kerncompetenties

De ontwerpende aanpak is een waardevol en aanvullend arsenaal aan handelingsmogelijkheden om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Het is een dynamisch proces waarbij experimenteren, leren en het verkennen van zowel het vraagstuk als mogelijke oplossingen gelijktijdig plaatsvinden. De aanpak richt zich niet alleen op denken, maar juist ook op concreet maken en doen.

Tastbare resultaten (uitkomsten) maken abstracte concepten invoelbaar, betrekken diverse belanghebbenden en openen nieuwe perspectieven. Dit draagt bij aan het verbeteren van beleid en dienstverlening, en het vernieuwen van werkpraktijken, relaties en systemen.

Het ontwerpend repertoire kent vier onderling verbonden kerncompetenties voor complexe maatschappelijke opgaven:

1. Het betrekken en integreren van perspectieven
2. Het reframen van het vraagstuk
3. Het verbeelden en vormgeven van interventies
4. Het orkestreren van verandering

Er is behoefte aan meer handvatten bij verschillende stappen in samenwerking. Hier zijn essays over geschreven.

- Samenwerken
- Borgen
- Navigeren in de tussenruimte

Versterken van een ontwerpende cultuur in de publieke sector

De inzet van PONT leidt tot het versterken van een ontwerpende cultuur in de publieke sector. Dit resulteert in overheidsorganisaties die effectiever en met meer maatschappelijke impact kunnen opereren. De praktijkvoorbeelden laten zien dat de uitkomst ligt in:

- Beter aansluitend beleid en dienstverlening op de samenleving.
- Het succesvol aanpakken van complexe maatschappelijke problemen door middel van een lerende en gezamenlijke aanpak.
- Een proactieve, rechtvaardige en flexibele respons op de uitdagingen van de huidige tijd.

Essay over het duiden van de waarde van een ontwerpende aanpak binnen de overheid: <https://www.depubliekeontwerppraktijk.nl/kennis-tools/essay-duiden-van-waarde/>

PONT wordt uitgevoerd door de Dutch Design Foundation, in samenwerking met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) en ondersteund door CLICKNL.

Meer over dit initiatief, de ontwerpende aanpak en de missie van De Publieke Ontwerppraktijk is te vinden op de website <https://www.depubliekeontwerppraktijk.nl/>

ONDERZOEK

STBY:

Geke van Dijk
Paulien Kreutzer
Yesse Roorda

Voor vragen en opmerkingen naar aanleiding van dit onderzoek en het rapport kunt u contact opnemen met de auteurs via info@whatdesigncando.com of info@stby.eu

WDCD:

Rosa Kieft
Pepijn Zurburg

Dit project is mede mogelijk gemaakt met PPS-toeslag van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat, toegekend via CLICKNL.

TEKST

Paulien Kreutzer
Geke van Dijk

VORMGEVING

De Designpolitie

MET DANK AAN

Peter Rijntjes
Bas Raijmakers
Bart Ahsmann
Richard van der Laken

DUURZAME BRUGGEN BOUWEN

**DE ROL VAN NETWERKEN IN HET VERSTERKEN
VAN DUURZAME VERBINDINGEN TUSSEN
ONTWERPERS EN BEDRIJFSLEVEN**



..stby...

