

Designmanagement

De stijl van de overheid

De overheid is een interessante opdrachtgever voor ontwerpers. Het rijk, provincies, gemeenten en de gerelateerde bedrijven en diensten produceren een enorme hoeveelheid communicatiemiddelen, webapplicaties, enzovoorts. Met enige regelmaat worden nieuwe huisstijlen ontwikkeld. En er is een keur aan projectstijlen en subidentiteiten. Maar ontwerpen voor de overheid vergt ook het nodige.

De overheid is omvangrijk en complex. Met het één logo-project werkt de Rijksoverheid aan herkenbaarheid, eenduidigheid en toegankelijkheid en wordt een deel van het werk ingeperkt. Voor de ontwerper wordt het er niet altijd interessanter op. Maar er blijft genoeg werk over waar hij zich wel in kan vastbijten. Bij provincies en gemeenten bijvoorbeeld verandert er weinig.

Voor- en nadelen

Werken voor de overheid heeft voordelen. Een overheidsklant in je klantenportfolio levert vaak een continue stroom aan werk op. Ongeacht de economische malaise. Natuurlijk zijn daar ook schommelingen in, maar over het algemeen heb je daar niet zoveel last van, zeker niet als je geïnvesteerd hebt in je relaties. Een ander voordeel is dat je bij een overheidsklant zeker bent van betaling – al moet je daar soms wel even op wachten. Het risico dat je klant failliet gaat is relatief klein.

Werken voor de overheid heeft echter ook nadelen. Overheidsorganisaties zijn vaak complex. Grote projecten worden aanbesteed. Procedures zijn soms lastig en nemen veel tijd in beslag. De wijze van besluitvorming is niet altijd even duidelijk. Projecten kunnen soms tijden stilliggen. Soms is het lastig om te presenteren aan de uiteindelijke opdrachtgever. En opdrachtgevers zijn niet altijd goed in staat om een scherpe briefing te leveren. Ervaring met een groot aantal huisstijlprojecten voor overheden, de provincie, gemeentes en een ministerie, hebben geleid tot een aantal inzichten.

Proces boven resultaat

Bij een project voor de overheid is het proces belangrijker dan het projectresultaat. Het is niet zozeer de vraag of je als ontwerper in staat bent om een goed ontwerp te leveren. Dat ben je ongetwijfeld. De vraag is vaker: ben je in staat om het proces in goede banen te leiden? Kun je de wijze van besluitvorming in kaart brengen en organiseren? Kun je een antwoord geven op de 'zorgen' van de opdrachtgever? En ben je in staat om de juiste argumenten boven tafel te krijgen? Maar wie is eigenlijk de opdrachtgever? Bij het ontwikkelen van een huisstijl voor, bijvoorbeeld, een gemeente is de opdrachtgever in principe de gemeentesecretaris (de directeur van de ambtelijke

organisatie). Formeel. De gemeentesecretaris zal echter veel waarde hechten aan het oordeel van het college van burgemeester en wethouders. En aangezien het college verantwoording aflegt aan de gemeenteraad zal ook dat orgaan een rol spelen bij de besluitvorming. Het is ongelofelijk ingewikkeld om van tevoren in te schatten hoe de hazen zullen lopen. Er is ook niet één succesformule die je kunt toepassen. De enige manier om zicht en enigszins vat te krijgen op de besluitvorming is door in nauwe samenwerking met jouw contactpersoon een inschatting en een plan te maken. Maar dan nog. Je werkt voor een politieke organisatie.

Het blijft politiek

Tijdens het project kan er van alles gebeuren. Het feit dat je een opdrachtbevestiging hebt, wil niet zeggen dat het project zonder meer doorgaat. Elk jaar vinden de begrotingsonderhandelingen plaats. Het kan best zijn dat gedurende die onderhandelingen een lopend project sneuvelt. Omdat nieuwe prioriteiten worden gesteld bijvoorbeeld. De politieke werkelijkheid kan veranderen waardoor de resultaten van jouw project achterhaald zijn. Ik heb ooit aan een project gewerkt voor Rijkswaterstaat waar kostbaar drukwerk direct van de binder de vuilcontainer in kon. Plannen rondom rekeningrijden waren veranderd en de inhoud van 'onze' nota's mocht koste wat kost niet naar buiten komen. Veel kun je daar niet aan doen. Wel is het verstandig om in een vroeg stadium de argumenten vóór het project op een rij te zetten en die onderdeel te maken van het plan van aanpak. Dat is sowieso een goed idee. Of je ze nu nodig hebt of niet. Wat zijn de kwalitatieve argumenten? De huisstijl draagt bijvoorbeeld bij aan een professionele en consistente uitstraling van de organisatie. En welke kwantitatieve argumenten zijn er? Wat kun je efficiënter inrichten en wat levert dat op? Wees je continu bewust van de politieke werkelijkheid: verantwoording, verantwoording, verantwoording.

Toegevoegde waarde

Het is van essentieel belang dat de opdrachtgever een bewuste keuze heeft gemaakt voor jou als ontwerper. Het lijkt evident dat een opdrachtgever dit doet, maar dat is het vaak niet. Bij grote overheidsprojecten is het gebruikelijk dat projecten via

aanbesteding bij de ontwerper komen. De opdrachtgever heeft een aanvraag geformuleerd en selectiecriteria vastgesteld. Op basis van de inschrijvingen wordt een ontwerper geselecteerd. Aanbestedings- en inkoopprocedures zijn vaak technisch van aard. Inkoopadviseurs weten over het algemeen veel van inkoopprocedures en van wat de wet daarover zegt. Zij weten zelden iets inhoudelijks over ontwerpprojecten en -processen, over ontwerpers en over wat er op de markt te koop is. De procedure is vaak wat die is, daar kun je niet zoveel aan doen. Je kunt er wel voor zorgen dat de opdrachtgever weet wat hij krijgt. Bedenk goed wat jouw toegevoegde waarde is en waarin jouw bureau zich onderscheidt. Maak dát onderdeel van de presentatie en verwerk dat kraakhelder en centraal in je offerte en plan van aanpak. Hoe beter de verwachtingen van de opdrachtgever kloppen met de werkelijkheid hoe vloeiender het project verloopt en hoe prettiger de samenwerking is.

Zorgen wegnemen

De zorg van de opdrachtgever is zelden de kwaliteit van het ontwerp. De opdrachtgever heeft voor jouw bureau gekozen omdat hij daar vertrouwen in heeft. Als het goed is heeft hij referentieprojecten gezien en weet hij waar jouw bureau toe in staat is. Hij mag ervan uitgaan dat het met de ontwerpqualiteiten wel goed zit. Vaker betreft de zorg van de opdrachtgever de beheersbaarheid van het project. Dat het project op tijd en binnen het gestelde budget wordt afgerond. Overschrijding van een budget kan serieuze problemen met zich meebrengen. Zeker als aanbestedingsgrenzen worden overschreden, als de tekeningsbevoegdheid van de betrokken contactpersoon niet ver genoeg reikt of als het project intern ter discussie staat. Met alle mogelijke gevolgen voor het verloop van het project en voor jouw relatie met de klant van dien. Maak serieus werk van die zorgen van de klant. Inzicht in die zorgen kan jouw positie versterken en de loop van het project verbeteren.

Goede relaties

Ook al probeert de overheid nog zo zorgvuldig om te gaan met aanbestedingen, goede relaties zijn toch vaak van doorslaggevend belang.

Roel Stavorus

is zelfstandig designmanager en communicatieadviseur



Illustratie: Cyprian Koscielniak

'Bedenk goed wat jouw toegevoegde waarde is en waarin jouw bureau zich onderscheidt.'

De mens is een risicomijdend wezen. De ambtenaar misschien nog wel meer. Bestaande contacten hebben een enorme voorsprong in procedures. Hoe zorgvuldig de procedure ook in elkaar zit, uiteindelijk zal 'klik en vertrouwen' vaak de doorslag geven. Daarbij is het van essentieel belang dat je zorgt dat je weet hoe de organisatie in elkaar zit. Veel ontwerpers verdiepen zich daar nauwelijks in. Een goede relatie begint ermee dat je in de basis een min of meer gelijkwaardig kennisniveau hebt. Ambtenaren identificeren zich vaker met hun rol, hun functie binnen de organisatie, dan met de specifieke organisatie waarvoor ze werken. In veel organisaties waar men aan de slag gaat met een nieuwe huisstijl raakt men aan de ontstane autonomie van een dienst of van de individuele medewerker. Diensten en medewerkers zijn gewend geraakt om met hun eigen ontwerpers te werken en zien niet in waarom ze dat zouden veranderen. Diensten hebben subidentiteiten ontwikkeld en vinden dat die nog steeds bestaansrecht hebben. Dat kan tot veel weerstand leiden bij het ontwikkelen van een nieuwe stijl.

Het belang van 'Vera'

Als ontwerp bureau kom je binnen bij je opdrachtgever en word je nauwelijks de tijd gegund om de organisatie écht te leren kennen. Natuurlijk kun je je verdiepen in de structuur en de formele lijnen. Maar voor het doorgronden van de cultuur en de informele hiërarchie is tijd nodig. Het is verstandig om een counterpart te hebben die met twee benen in de organisatie staat en jouw opdrachtgever door

en door kent. Iemand die weet wie je moet hebben als je met specifieke vragen zit, iemand die weet wie je moet betrekken bij bepaalde onderdelen van het proces, iemand die weet welke partijen écht belangrijk zijn in de besluitvorming en – heel praktisch – iemand die vergaderingen, ruimtes, pasjes enzovoorts kan regelen. Bij de ontwikkeling van de nieuwe huisstijl van de provincie Noord-Holland was Vera van cruciaal belang.

Werken voor de overheid

Richard Haass, een adviseur van George W. Bush, zei in Newsweek: 'Zij die zoeken naar keiharde en vaste regels, moeten zich erop voorbereiden teleurgesteld te worden. Soms is het beter te confronteren, andere keren is het verstandiger om de materie heen te werken. Soms is het beter te vertrekken, andere keren doe je er verstandig aan te blijven. Er is niet één antwoord. En al helemaal niet één antwoord dat op alle vragen past.' Als ontwerper voor de overheid moet je uit het juiste hout gesneden zijn. Het is belangrijk dat je het leuk vindt om met complexe en soms langdurige processen te werken. Het helpt als je juist daarin de uitdaging ziet.

–

Roel Stavorus