

Introductie 3

U heeft een ontwerpopdracht 6

Het zoeken van een ontwerp bureau 7

Drie stappen, drie checklists 8

Stap 1 De voorbereiding 11

Checklist 13

De briefing 14

Stap 2 De inventarisatie 27

Checklist 29

De shortlist 30

Stap 3 De bureaukeuze 49

Checklist 51

Tenslotte 65

De BNO Pitchcode 68

BNO DesignEffect 69

Valkuilen 72

En dan dit nog 77

Introductie

Ontwerpers geven gestalte aan organisaties, merken, producten en diensten. Ontwerpers zijn er in allerlei specialisaties en niveaus, van eenmansbedrijven tot omvangrijke, internationaal opererende organisaties.

Als gevolg van die veelvormigheid kunnen vaardigheden, tarieven en werkwijzen aanmerkelijk verschillen. Voor opdrachtgevers is enige hulp bij het kiezen van een ontwerper of ontwerp bureau dan ook geen overbodige luxe.

Wij hechten er belang aan om de relatie tussen onze leden en hun opdrachtgevers waar mogelijk te optimaliseren. Ten gunste van beide partijen. Daarom maakten wij dit boekje.

U heeft een ontwerpopdracht

Er kunnen verschillende redenen zijn dat u op zoek bent naar een ontwerper of ontwerp bureau (hierna: ontwerp bureau). Wat de aanleiding ook is, voor u telt uiteindelijk vooral dat u het ontwerp bureau vindt dat past bij uw bedrijf en bij uw opdracht. Het totale aanbod is weliswaar groot, maar met een systematische aanpak is het mogelijk het aantal geschikte kandidaten snel terug te brengen tot hanteerbare proporties.

Het zoeken van een ontwerp bureau

Het zoeken van een ontwerp bureau verloopt niet veel anders dan het zoeken naar andere professionele dienstverleners. U kijkt rond. U vormt zich een beeld van wat uw concurrenten doen. U luistert naar aanbevelingen van mensen uit uw relatienetwerk. U zoekt op internet, vraagt brochures op, bestudeert portfolio's en referenties.

Nadat u zich voldoende heeft georiënteerd, rijzen vragen als: Welke ontwerp bureaus ga ik uitnodigen voor een kennismakingsgesprek? Welke vragen leg ik de kandidaten voor? En hoe bepaal ik uiteindelijk mijn keuze?

Drie stappen, drie checklists

Om u snel en doelgericht door het selectieproces heen te loodsen, hebben wij het opgedeeld in drie stappen. Per stap vindt u een checklist die u helpt niets over het hoofd te zien en voorkomt dat u zaken regelt die (nog) niet nodig zijn. Bij ieder aandachtspunt op de checklist treft u aanwijzingen aan die u helpen uw voorkeur te bepalen.

De voorbereiding

U stelt een voorlopige briefing op voor de ontwerpbureaus die u wilt uitnodigen om nader kennis mee te maken.

1

De inventarisatie

U maakt een beknopte lijst van mogelijke kandidaten aan de hand van verschillende karakteristieken en profielen.

2

De bureaukeuze

U maakt uw uiteindelijke keuze uit de kandidaten na het doorlopen van een heldere selectieprocedure.

3

De voorbereiding 1

U stelt een voorlopige briefing op voor de ontwerpbureaus die u wilt uitnodigen om nader kennis mee te maken.

Aan de hand van de eerste checklist stelt u een **voorlopige briefing**¹ op. Om een goede vergelijking tussen de verschillende kandidaten te kunnen maken, is het van belang om alle kandidaten dezelfde briefing te geven. Hierin geeft u antwoord op de vragen uit de checklist.

¹ De definitieve briefing wordt pas na de selectieprocedure opgesteld. Dit gebeurt meestal in samenspraak met het ontwerp bureau.

Checklist stap 1

a	Wat is het doel van het ontwerp?	16
b	Wat is de opdracht aan het ontwerp bureau?	18
c	Wat vraagt u het ontwerp bureau concreet te leveren?	19
d	Met welke criteria beoordeelt u een ontwerp?	21
e	Welke randvoorwaarden spelen een rol?	24

De briefing

De term 'briefing' is gebruikelijk in de marketing- en communicatiewereld, terwijl in technische branches de term 'programma van eisen' meer gangbaar is. In beide gevallen gaat het om een document waarmee de opdrachtgever alle informatie aan de ontwerper verstrekt die relevant is om de opdracht ten uitvoer te kunnen brengen.

Open en gesloten

Een briefing balanceert altijd tussen instructie en inspiratie. Een 'open' briefing bevat niet alleen de opdrachtformulering, maar geeft de ontwerper ook ruimte om iets bijzonders, iets onverwachts toe te voegen. Aan de andere van het spectrum bevindt zich de 'gesloten' briefing. Bijvoorbeeld wanneer uw markt en de kennis om die markt te doorgronden zo specifiek zijn, dat een extern specialist, hoe vakkundig ook, zeer nauwkeurig geïnstrueerd moet worden.

Het type briefing maakt een opdracht niet makkelijker of moeilijker. De vrijheid in een open briefing kan leiden tot een breed zoekproces. En alle informatie in een gesloten briefing wekt soms de indruk dat de oplossing voor het grijpen ligt, terwijl dat zeker niet zo hoeft te zijn.

Een open briefing is vooral gericht op het bieden van inspiratie

- Denkbeelden, inzichten en idealen
- Trends, modebeelden, recente innovaties
- Voorbeelden uit andere branches of andere landen
- Een visuele impressie van het concurrentieveld
- Door u bewonderde prestaties (en vooral: waarom!)

Een gesloten briefing is meer gericht op het aangeven van randvoorwaarden en beperkingen

- Tijd
- Geld
- Techniek
- Logistiek
- Kwaliteit
- Ambitieniveau
- Smaak
- Enz.

1a / Wat is het doel van het ontwerp?

Wie de betekenis van 'design' in een Engels woordenboek opzoekt, treft daar als omschrijving 'a plan in mind', 'a scheme of attack', of woorden van gelijke strekking. Er gaat achter dit woord dus een zekere doelgerichtheid schuil. Design is dan ook evenzeer het resultaat van het achterliggende denkwerk als van creatieve vaardigheid. Peter Gorb, een Engelse designprofessor, stelde zelfs: 'You can't see design', waarmee hij aan wilde geven dat het 'plan in mind' zelfs meer bepalend is dan de uiteindelijke vormgeving.

Wat zijn de vier hoofdfuncties van een ontwerp?

Het 'plan in mind' is te vinden binnen de vier hoofdfuncties van een ontwerp. Deze functies zijn altijd in ieder ontwerp aanwezig. Bepaal waar de balans tussen deze vier functies in uw situatie moet komen te liggen en geef daarover inzicht aan de ontwerper.

Nut

Welk rationeel doel dient het ontwerp dat u voor ogen heeft, en waarom? Het kan gaan om iets beter hanteerbaar te maken, goed leesbaar, of makkelijker te produceren. Of het doel kan zijn beneden een bepaalde prijsstelling te blijven. Vaak vormen dergelijke rationele en goed beargumenteerbare wensen de aanleiding voor een opdracht. Bedenk echter dat ook de andere drie functies van een ontwerp altijd een rol spelen, ook al worden deze vaak niet expliciet genoemd.

Identiteit

Vormgeving draagt onvermijdelijk een opvatting uit. Bijvoorbeeld: betaalbaar en voor iedereen (IKEA, HEMA), exclusief (Alessi, Rolex), elitair (Issey Myake) of sektarisch (Lonsdale's onbedoelde imago). Het ontbreken van een duidelijke opvatting maakt afnemers onverschillig en kan bijvoorbeeld leiden tot een onzeker markt-aandeel. Voor veel producten en organisaties is een consistente visuele identiteit daarom belangrijk als binding met klanten en bescherming tegen concurrentie. Het passen van een ontwerp bij het eigen karakter van een product of organisatie is dan ook een essentieel onderdeel van vrijwel elke ontwerpopdracht.

Aantrekkelijkheid

Dit is letterlijk de meest in het oog springende designfunctie. Deze wordt sterk bepaald door externe factoren als cultuur, historie, smaakvoorkeur en persoonlijke opvattingen. Het is mogelijk een van tevoren bepaalde groep afnemers heel direct aan te spreken met een vormgeving die voor deze groep aantrekkelijk is.

Samenhang

Wanneer een bedrijf of merk zich als een goed georganiseerd, samenhangend geheel presenteert, straalt het betrouwbaarheid uit en wordt het eerder opgemerkt in de afzetmarkt, maar ook in de arbeidsmarkt en de financiële markt. Met een systematisch gebruik van vorm, kleur, materiaal, typografie en meer, kunt u snel en doeltreffend een consistent beeld van uw organisatie of merk realiseren.

1b / Wat is de opdracht aan het ontwerp bureau?

Hieronder een compact overzicht van meer specifieke doelen die door de inzet van design en de hoofdfuncties ervan bereikt kunnen worden.

Wat kan een ontwerper voor u doen?

Bijdragen aan de ondernemingsdoelstellingen

- Een nieuw product (helpen) ontwikkelen
- Functionaliteiten van een bestaand product verbeteren of vereenvoudigen
- Nieuwe functies aan een bestaand product toevoegen
- Productie- en onderhoudskosten reduceren
- Time-to-market (ontwikkeltijd) bekorten
- Voldoen aan eisen die uit wetten en regelgeving voortkomen

Waarde toevoegen aan producten en diensten

- Een vormgeving realiseren die zich positief onderscheidt in de markt
- Een vormgeving realiseren die uw beoogde afnemers (sterker) aanspreekt

Bijdragen aan de merkdoelstellingen

- Met het ontwerp merktekens en -attributen vormgeven
- Met het ontwerp productbetekenissen en -eigenschappen communiceren
- Met het ontwerp abstracte, symbolische en ideologische waarden overdragen

1c / Wat vraagt u het ontwerp bureau concreet te leveren?

Geef een exacte omschrijving van datgene wat het ontwerp bureau dat de opdracht uiteindelijk krijgt concreet zal moeten everen. Wees zo specifiek mogelijk. Hanteer geen open begrippen die voor verschillende interpretatie vatbaar zijn ('enkele', 'een ruim aantal', 'binnen redelijke grenzen', etc.).

Concepten

Wilt u dat de ontwerper een bijdrage levert aan het ontwikkelingsproces van een product dan kunt u vragen om ideeën hiervoor in de vorm van schetsen of digitale studies. Het is ongebruikelijk dat deze 'koud' overhandigd worden, dus zullen één of meer presentatie- en discussierondes daar deel van uitmaken. Bij sommige opdrachten kan vooronderzoek een rol spelen; in dat geval dient de ontwerper hiertoe geschikte schetsen, modellen of impressies te leveren.

Prototypen en modellen

Denk hierbij aan twee- of driedimensionale (computer)tekeningen, materiaalmonsters, maquettes, modellen en *mock-ups* (niet van echt te onderscheiden modellen). In dit onderdeel kan veel extra werk zitten voor het ontwerp bureau, afhankelijk van uw specifieke wensen op dit punt. Wees hier dus van tevoren duidelijk over.

1d / Met welke criteria beoordeelt u een ontwerp?

Werktekeningen en instructies

Zodra ideeën een concrete vorm aannemen, komt ook de vraag naar voren met betrekking tot werktekeningen (meestal computer-bestanden), matrijzen, *templates* (vaste indelingen voor print- en drukwerk), broncodes voor software, originelen of bestanden van foto's en illustraties, en allerlei technische specificaties waarmee het ontwerp geproduceerd of toegepast kan worden. Ook vragen veel ontwerpen begeleiding bij de uitvoering. Denkt u bijvoorbeeld aan de introductie van een huisstijlprogramma of aan de inpassing van een nieuw ontwerp in een bestaande productielijn. Trajecten als deze kunnen de omvang van een aparte opdracht aannemen.

Eindproducten

Sommige ontwerpbureaus leveren complete producten of delen daarvan. Denkt u daarbij aan drukwerk (briefpapier, posters, jaarverslagen, etc.), maar ook aan digitale producten (websites, presentaties, interfaces) of driedimensionale (van meubilair tot complete interieurs). Ook in dit geval is het aan te raden om zo specifiek mogelijk te zijn in uw vraag.

Voor de ontwerpbureaus die u uitnodigt is het van belang op de hoogte te zijn van uw beoordelingscriteria. Zonder criteria is ieder resultaat goed of af te keuren naar de luim van het moment. In ongunstige gevallen leidt dit tot kritiek op basis van criteria die ter plekke naar voren komen en de ontwerper overvallen met tot dan toe onbekende informatie. Met als mogelijke consequentie dat het traject helemaal opnieuw doorlopen moet worden en alle ongewenste gevolgen voor timing en budgettering vandiën.

De criteria voor de beoordeling van een ontwerp komen voort uit de achterliggende doelen die u gesteld heeft (zie 1a / Wat is het doel van het ontwerp? op pag. 16).

Nut

- Het ontwerp moet voldoen aan de functionele eisen uit de voorlopige briefing: beantwoordt het aan de beoordelingscriteria en voldoet het aan de gestelde randvoorwaarden? Daarover meer onder 1e / Welke randvoorwaarden spelen een rol? op pag. 24 ev.
- Het ontwerp moet voldoen aan strategische eisen: helpt het onze doelstellingen voor dit project te behalen en past het in onze einddoelstellingen wat betreft positionering, differentiatie en meerwaarde?
- Het ontwerp moet voldoen aan de eisen die voortkomen uit de wet- en regelgeving.

Identiteit

- Het ontwerp moet uitdrukking geven aan de gewenste identiteit. Om deze aan te duiden kan gebruik gemaakt worden van kernwoorden, eventueel aangevuld met beeldmateriaal.
- Het ontwerp dient voldoende onderscheidend te zijn. Hiervoor zijn veel criteria denkbaar: binnen de organisatie, binnen de branche, binnen het concurrentieveld, op de plaats van verkoop, tijdens het gebruik, in het straatbeeld.

Aantrekkelijkheid

- Het ontwerp moet esthetisch gewaardeerd worden door een specifieke groep afnemers of gebruikers. Om dit criterium te kunnen hanteren zal informatie beschikbaar moeten zijn over cultuur, smaak, verwachtingen, voorkeuren, gedrag, etc. van deze groep.
- Het ontwerp moet kunnen rekenen op voldoende bedrijfs-interne waardering. Om dit criterium te kunnen hanteren is inzage in de bedrijfscultuur en wijze van besluitvorming in uw selectieprocedure belangrijk (zie 3b / Hoe vindt de besluitvorming plaats? op pag. 57 ev.).
- Het ontwerp moet beantwoorden aan de persoonlijke smaak van de opdrachtgever. Ook in dit geval is het belangrijk dat het ontwerpbureau daar een helder beeld van geboden wordt.

Samenhang

- Het ontwerp is onderdeel van, of past binnen een bestaande meeromvattende systematiek (collectie, productlijn, huisstijl, merkebeeld, etc.). In dit geval dient het ontwerpbureau over voldoende informatie te beschikken om deze systematiek en de onderlinge samenhang ervan te doorgronden.
- Het ontwerp zal later naar een meeromvattende systematiek uitgewerkt worden. In dit geval is het van belang dat het ontwerpbureau kennis heeft van de achtergronden van deze doelstelling om hier in het ontwerp rekening mee te kunnen houden.

BNO DesignEffect

BNO DesignEffect is een onderzoeksinstrument dat de effectiviteit van een ontwerp in kaart brengt. Het stelt u in staat om een ontwerp – zowel tijdens het ontwerpproces als na openbaarmaking – te beoordelen, te evalueren en eventueel bij te sturen.

Lees meer op pag. 69.

1e / Welke randvoorwaarden spelen een rol?

Net als van iedere andere professionele activiteit is het werken binnen vaak nauwe marges een normaal onderdeel van het ontwerpvak. Hieronder geven we een overzicht van de randvoorwaarden die bij ontwerp opdrachten meestal een rol spelen. Het is aan u als opdrachtgever om hier goed inzicht in te geven, zodat dit in een later stadium geen onaangename verrassingen oplevert voor de ontwerper.

Tijd

Alle planningen, tijds marges en deadlines binnen het grotere proces waar de ontwerp opdracht deel van uitmaakt.

Geld

De honorering en onkosten van het ontwerp bureau. De offerte die u van het ontwerp bureau ontvangt moet nauwkeurig overeenkomen met uw opdrachtstelling. Ontwerp bureaus calculeren doorgaans op basis van uurtarieven, maar het staat hen vrij om andere vormen van honorering te hanteren (maandelijks basisfee's, aanneemovereenkomsten, royalty's, e.d.).

Techniek en logistiek

Alle restricties die betrekking hebben op vorm, kleur, materiaalgebruik, bedrukbaarheid, vervormbaarheid, ruimte, afmetingen en datasnelheden (om er slechts enkele te noemen). Door toenemende standaardisatie worden bovendien vanuit logistieke en andere richtingen bijzondere eisen gesteld (verpakkingsformaten, kleur gebruik, coderingen, etc.).

Kwaliteit

Kwaliteit is een bewuste keuze die per situatie gemaakt wordt. Dat geldt voor iedere opdracht, al wordt dat lang niet altijd bewust aangegeven. Gebeurt dat niet, dan wordt de kwaliteit door de ontwerper bepaald en door iedere kandidaat waarschijnlijk anders. Wees ook op dit punt zo helder mogelijk, wilt u de aanbiedingen van verschillende ontwerpers goed met elkaar kunnen vergelijken.

De inventarisatie **2**

U maakt een beknopte lijst van mogelijke kandidaten aan de hand van verschillende karakteristieken en profielen.

Het opstellen van de voorlopige briefing heeft u geholpen om een duidelijk beeld van de ontwerpopdracht te krijgen. Vervolgens gaat u op zoek naar **kandidaten die u op basis hiervan kunt benaderen.** Om uit het grote aanbod een selectie te kunnen maken, bepaalt u eerst welke karakteristieken uw opdracht heeft en welk bureauprofiel daar bij past.

Checklist stap 2

- a De opdracht heeft de volgende karakteristieken:
 - Domein 30
 - Grootte en belang 31
 - Complexiteit 32
 - Oriëntatie (product, markt of identiteit) 35

- b Daarbij past een ontwerp bureau met het volgende profiel:
 - Ontwerpdiscipline en -specialisatie 37
 - Omvang 38
 - Werkwijze 40
 - Exclusiviteit 41
 - Reputatie 42
 - Lokaal, nationaal of internationaal 42

- c Wij willen daarom de volgende ontwerpers uitnodigen:
 - De BNO als bron 43
 - De media als hulpmiddel 45

2a / Wat zijn de karakteristieken van de ontwerpopdracht?

De shortlist

Wellicht is er een aanbeveling uit uw netwerk die direct al positief resultaat oplevert. Maar wilt u een onderbouwde keuze kunnen maken, dan hoort daar een zekere mate van marktverkenning en prijsvergelijking bij. Hierbij is het gebruikelijk dat er een lijst van enkele kandidaten op tafel komt.

De lengte van een dergelijke lijst varieert van 2 tot 3 kandidaten wanneer uw selectieprocedure uitgebreid is en wellicht ook creatief werk inhoudt (zie 3a / Welke selectieprocedure hanteert u? op pag. 52 ev.), tot 5 of 6 bureaus wanneer u kiest voor een eenvoudigere procedure. In het laatste geval is er vaak sprake van een voorronde, waarna de twee meest kansrijke kandidaten om een uitgebreidere presentatie gevraagd worden.

Vorbereiden en kiezen

Dit laatste geeft al aan dat het goed is om het begrip 'shortlist' eer aan te doen en hem ook daadwerkelijk kort te houden. Het kennismaken met veel kandidaten leidt niet automatisch tot een betere keuze. Integendeel. Hoe meer keuze, hoe meer meningen, wat zeker niet altijd leidt tot een betere besluitvorming. Een betere keuze komt eerder voort uit een goede voorbereiding.

Domein

Het aanbod aan ontwerpdiensten of -producten is afgestemd op de verschillende behoeften vanuit de markt. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de hoofdgroepen *communicatie-*, *product-* en *ruimtelijk* ontwerp. Hierbinnen kunnen nog meer ontwerpdomeneinen onderscheiden worden, waarin een ontwerp-bureau gespecialiseerd kan zijn.

Communicatieontwerp

Hieronder vallen o.a. boeken, tijdschriften, kranten, posters, brochures of andere grafische producties, verpakkingen, bewegwijzeringen, huisstijlen, logo's, lettertypes, illustraties en infographics. Ook interactieve toepassingen, websites, games en andere digitale producties vallen onder deze groep.

Productontwerp

Hieronder vallen o.a. gebruiksvoorwerpen, vervoermiddelen, professionele instrumenten, verpakkingen, meubelen, interieur-accessoires, textiel, kleding, styling, sieraden, schoenen en accessoires.

Ruimtelijk ontwerp

Hieronder vallen o.a. winkel- en kantoorinrichtingen, tentoonstellingen, showrooms, beursstands en openbare ruimtes (pleinen, parken, kades, straatinrichting enz.).

Meerdere ontwerpdomeneinen

Bij een opdracht kunnen ook verschillende van de hiervoor genoemde ontwerpdomeneinen tegelijk in het spel zijn.

Groote en belang

De omvang en betekenis van een designopdracht is uiteraard een relatieve zaak. Wat voor het ene ontwerp bureau een grote klus is, kan voor de ander een leuk klein project zijn. De bureau-capaciteit speelt een belangrijke rol bij het bepalen van het belang en de grootte van een opdracht in de ogen van de ontwerp-bureaus, evenals de creatieve uitdaging.

Financieel belang

Een indicatie is de financiële omvang van uw project. Kleine ontwerp bureaus (bestaande uit 5 of minder personen) hebben een jaaromzet die substantieel lager ligt dan die van de grotere bureaus¹. Wanneer uw opdracht een grootte van 30-40% van de jaaromzet vertegenwoordigt dan weet u dat u tot de grote opdrachtgevers van een ontwerp bureau hoort.

¹ De gemiddelde jaaromzet van individuele ontwerpers is ca. 48.000 euro. Kleine ontwerp bureaus (1 tot 5 medewerkers) realiseren een jaaromzet van gemiddeld 160.000 euro. Voor grote bureaus ligt dat gemiddelde tussen de 1,1 en 5,5 miljoen euro (bron: BNO Branchemonitor 2006).

Waargenomen belang

U kunt uw opdracht ook een maat geven aan de hand van de bijdrage die het ontwerp straks zal leveren aan de perceptie die de buitenwereld van u heeft: welke winst zal het u brengen in aanzien, imago of reputatie? Neem bijvoorbeeld een charitatieve instelling die een brochure en een website wil laten ontwerpen om nieuwe, kapitaalkrachtige sponsors te werven. Doen zij dat simpel en goedkoop, want 'bij ons gaat geld primair naar de goede doelen'? Of moet het ontwerp prestigieus en kostbaar zijn, omdat ze de beste sponsors willen werven? Zodra de voorstellen op tafel komen, verplaatst de discussie zich vrijwel zeker van kosten naar perceptie. Duidelijkheid over dit aspect van uw opdracht is van belang. Teleurstellingen komen evengoed voort uit voorstellen die beneden verwachting blijven als uit ontwerpen die *over the top* gaan.

Complexiteit

De complexiteit van een opdracht bepaalt voor een belangrijk deel welk type ontwerp bureau het meest geschikt is. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aantal specialisaties dat in huis aanwezig is, relevante ervaring, de organisatievorm (veel eigen medewerkers, het ontwerp bureau als hoofdaannemer of als deelnemer in een multidisciplinair netwerk), en de aanvullende en ondersteunende dienstverlening die een bureau kan leveren, zoals strategie, accountmanagement, projectmanagement,

deskresearch, financiële rapportage, etc. De complexiteit van een ontwerpvrage kan op basis van enkele objectieve criteria in vier niveaus worden verdeeld:

Enkelvoudig en éénmalig

Dit zijn opdrachten die eenmalig zijn en gebruikmaken van één ontwerpspecialisatie (zie pag. 31 en 38 voor een overzicht). Voor u als opdrachtgever houdt dit in dat u met een relatief eenvoudige opdracht te maken heeft, die overzichtelijk en goed aanstuurbaar is.

Bijvoorbeeld: een vernieuwd productontwerp; een jubileumboek; een nieuw winkelinterieur.

Enkelvoudig en meermalig

Dit zijn opdrachten die bij aanvang veel aandacht vragen voor het ontwerp en een gestructureerde vorm van 'onderhoud' aan het ontwerp nodig hebben zolang het in gebruik is. Als het begin- en herhalingstraject bij aanvang goed zijn georganiseerd, is dit soort opdrachten in beperkte mate complex.

Bijvoorbeeld: een regelmatige publicatie die u zelf produceert; een product dat in steeds wisselende varianten wordt aangeboden; een winkelgevelbehandeling die steeds een aangepaste uitwerking per vestiging vraagt.

Meervoudig en volgtijdig

Bij meervoudige, volgtijdige opdrachten wordt aan een groter geheel gewerkt met bijdragen vanuit verschillende ontwerpdisciplines. In veel gevallen ontstaat zo'n totaalbeeld pas in het verloop van enige tijd, in een volgorde die het beste beantwoordt aan de mogelijkheden die voorhanden zijn en de eisen die de markt stelt. Het aansturen van verschillende ontwerpspecialisaties en het gedurende een lange periode controle houden over het uiteindelijke totaalbeeld, vormt voor veel organisaties een complexe activiteit, die vraagt om vaste interne begeleiding.

Bijvoorbeeld: een organisatie die zich eerst op haar product of dienstverlening concentreert, daar vervolgens een website voor maakt, en wanneer de markt zich ontwikkelt aandacht moet geven aan marketing- en promotiemateriaal.

Meervoudig en gelijktijdig

Meervoudige, gelijktijdige opdrachten zijn zonder meer complex. Onderzoek leert dat vrijwel alleen grotere organisaties in staat zijn om een dergelijk traject succesvol te doorlopen. Ontwerpopdrachten van dit type vragen veel aandacht van de opdrachtgever, niet alleen tijdens het ontwikkeltraject, maar nadien evenzeer, bijvoorbeeld vanwege regelmatig 'onderhoud' aan het ontwerp.

Bijvoorbeeld: de introductie van een nieuw merk. De bijdrage van veel ontwerpspecialisaties is vereist en wel in zodanige samenhang dat op het moment van introductie alles operationeel is: het product en de verpakking, de marktcommunicatie, website, beursstand, materiaal voor verkooppunten, etc.

Oriëntatie

Product, markt of identiteit

Opdrachtgevers zijn doorgaans organisaties die (1) een product of dienst aanbieden, (2) een groep afnemers nodig hebben om te kunnen blijven bestaan en (3) een eigen identiteit bezitten die ze onderscheidt van andere aanbieders en aantrekkelijk maakt voor hun afnemers. Hiermee zijn de drie mogelijke hoofdoriëntaties van een ontwerpoperdracht aangegeven: *product-, markt- of identiteit-georiënteerd*. Iedere opdracht kent een primaire oriëntatie, die afhankelijk is van de context en doelstellingen. Het bepalen van de opdrachtoriëntatie is van belang bij het vinden van de juiste 'match' of aansluiting tussen opdracht en uitvoerder.

Productgeoriënteerde opdracht

Dergelijke opdrachten hebben een functioneel product als einddoel en kenmerken zich vaak door de wens om technologie naar de markt te vertalen. De ontwerper moet in de meeste gevallen intensiever met andere specialisten samenwerken dan bij de andere oriëntaties. Kennis van technologie en ergonomie is belangrijk.

Marktgeoriënteerde opdracht

Opdrachten van dit type kenmerken zich door de behoefte om onderscheid ten opzichte van concurrenten te creëren, aan te sluiten bij actuele trends in de markt en producten of organisaties met een zekere meerwaarde te presenteren. Het ontwerp wordt hier vooral gezien als communicatiemiddel, gericht op competitie, opvallen of onderscheiden, en marktaandeel behalen. Kennis van consumentenpsychologie en marketing is belangrijk.

Identiteitgeoriënteerde opdracht

Deze opdrachten zijn gericht op de inhoudelijke aspecten van een organisatie, op zelfkennis en op de planmatige inzet van het karakter van de organisatie op langere termijn. Design is hier de expressie van eigen waarden en idealen. Eigenschappen, cultuur, interne communicatie en perceptie door anderen staan in deze context centraal. Organisatiepsychologie en communicatieleer zijn belangrijke kennisbronnen.

2b / Wat is het profiel van het ontwerpbureau dat u zoekt?

Hierna bespreken wij kort de belangrijkste profielkenmerken van ontwerpers en ontwerpbureaus, die u kunt gebruiken om tot een goede voorselectie te komen.

Ontwerpdiscipline en -specialisatie

Als gevolg van de historische ontwikkeling van het ontwerpvak, de wijze waarop de ontwerpleidingen zijn georganiseerd, en de vraag vanuit de markt, is er een reeks specialisaties binnen het ontwerpvak ontstaan. Er kan onderscheid gemaakt worden tussen de hoofdgroepen communicatie-, product- en ruimtelijk ontwerp (zie ook pag. 31). Deze hoofdgroepen kunnen elk weer onderverdeeld worden in diepere specialisaties, ook wel ontwerpdisciplines genoemd.

Communicatieontwerp

De meest voorkomende specialisatie binnen deze categorie is grafisch ontwerp, waaronder het ontwerpen van boeken, tijdschriften, kranten, posters, verpakkingen, brochures of andere grafische producties, verpakkingen, bewegwijzeringen, huisstijlen, logo's, lettertypes, illustraties en infographics. Ook interactief ontwerp, webdesign en gamedesign vallen onder deze groep. Ontwerpspecialisaties die vaak ook beide andere hoofdgroepen raken zijn brand en corporate design, verpakkingsontwerp of packaging design, en winkelontwerp of retail design.

Productontwerp

Productontwerp wordt vaak industrieel ontwerp genoemd. Belangrijke ontwerpdisciplines zijn productvormgeving, verpakkingsontwerp, het ontwerpen van meubelen en interieur-accessoires. Ook modeontwerp en styling, waaronder het ontwerpen van schoenen, sieraden en accessoires, en textielontwerp vallen onder deze hoofdgroep.

Ruimtelijk ontwerp

Deze categorie omvat designdisciplines als interieurontwerp, retail design, tentoonstellingsontwerp, het ontwerpen van showrooms en beursstands, en het inrichten van openbare ruimtes.

Omvang

De BNO vertegenwoordigt zowel individueel opererende ontwerpers als ontwerpbureaus. De onderstaande verdeling staat in verband met de verdeling in de paragraaf 'Grootte en belang' van de ontwerpopdracht (zie pag. 32).

Individuele ontwerpers

Deze worden zowel door kleine als door grote opdrachtgevers benaderd. Enkelvoudige en éénmalige projecten passen het beste bij deze bureauomvang.

Klein (tot 10 mensen)

Bij kleinere ontwerpbureaus zijn over het algemeen één of enkele hoofdontwerpers beeld- en beleidsbepalend. De grotere omvang van deze bureaus wordt ingezet voor capaciteitsvergroting en projectbegeleiding. Meervoudige opdrachten worden vaak in een multidisciplinair netwerkverband uitgevoerd.

Middelgroot (10 tot 35 mensen)

Bij middelgrote ontwerpbureaus kunt u rekenen op een veelzijdig en gestructureerd aanbod. Het kan van belang zijn dat u weet welk ontwerpteam voor uw opdracht is aangewezen en hoe dit is samengesteld. Bureaus als deze leveren eveneens projectbegeleiding en financieel-administratieve projectondersteuning.

Groot (meer dan 35 mensen)

Ontwerpbureaus als deze zijn multidisciplinair en kunnen u helpen inzicht te krijgen in hoe het totaalbeeld van een grootschalig en complex project tot stand moet komen. Vaak zijn specialisten binnen deze organisaties echter ook zeer goed in staat om enkelvoudige projecten te realiseren. Een voordeel hierbij is dat u in deze omgeving ideeën vanuit verschillende invalshoeken kunt verwachten. Begeleiding door project- en accountmedewerkers is bij grote ontwerpbureaus vanzelfsprekend en strategisch advies maakt deel uit van het dienstenaanbod.

Werkwijze

De meeste bureaus bepalen in overleg met u hoe de opdracht definitief vorm krijgt en gaan daarna aan de slag. De wijze waarop dat gebeurt kent in de dagelijkse praktijk van de designbranche drie belangrijke verschijningsvormen.

Vraag en antwoord

Dit is het meest voorkomende model. Uw opdracht loopt via een soort zigzagmodel door het ontwikkelingstraject heen en weer tussen uw organisatie en het ontwerpbureau, waarbij uw vraag onderdeel na onderdeel beantwoord wordt. Al of niet voorzien van koerswijzingen of aanpassingen ten gevolge van voortschrijdend inzicht.

Gezamenlijke start

Veel ontwerpbureaus hebben methoden ontwikkeld om door middel van een kort, intensief voortraject met alle betrokkenen de basis te leggen voor complexe projecten. Hierna volgt het realisatieproces dat doelgerichter en doelmatiger verloopt.

Interactief samenwerkend

Dit model wordt vooral in relatie tot interne ontwerpafdelingen toegepast. Door de interne knowhow van een eigen ontwerpteam te koppelen aan de alternatieve visie van een professionele buitenstaander wordt in die gevallen een effectieve *best of both worlds*-situatie gecreëerd.

Exclusiviteit

Sommige ontwerp bureaus zijn gespecialiseerd in het werken voor een bepaalde markt. Het kan dus voorkomen dat een ontwerp bureau voor één of meer van uw concurrenten werkzaam is. Dit kan voor u zowel een voordeel als een nadeel zijn. Bedenk van tevoren of u liever *niet* in zee gaat met een ontwerp bureau dat ook voor de concurrentie werkt.

b

Wanneer u aan een ontwerp bureau een opdracht verleent, of zelfs wanneer u het uitnodigt voor een nadere kennismaking, dan kan het raadzaam zijn om vooraf heldere afspraken te maken over hoe er door beide partijen met vertrouwelijke bedrijfsinformatie wordt omgegaan. De BNO heeft met het oog hierop een model geheimhoudingsverklaring opgesteld.

Reputatie

Referenties en de ervaringen van mensen uit uw relatienetwerk kunnen voor u een belangrijk aanknopingspunt vormen om erachter te komen hoe een bepaald ontwerp bureau aangeschreven staat. Ontwerp bureaus kunnen als bewijs van de waardering voor hun werk prijzen, onderscheidingen en publicaties voorleggen. Voor u kunnen dergelijke vormen van publieke erkenning een extra aanbeveling zijn.

Lokaal, nationaal of internationaal

b

Vervagende landsgrenzen en handelsbarrières hebben tot gevolg dat het voor steeds meer Nederlandse ontwerp bureaus gewoon is om voor een internationaal opererende opdrachtgever te werken of onderdeel uit te maken van een Europees of wereldwijd netwerk. Ervaring in Europese of wereldwijde projecten en ervaring met projecten in specifieke landen, kunnen een belangrijk argument zijn om zo'n bureau op uw shortlist te plaatsen.

2c / Welke ontwerp bureaus gaat u uitnodigen?

Zoals gezegd zal het zoeken naar geschikte ontwerp bureaus niet veel anders verlopen dan wanneer u op zoek bent naar een andere professionele dienstverlener. Vaak komt een eerste lijst van kandidaten dan ook tot stand via informatie uit uw eigen relatiernetwerk. Maar er zijn meer mogelijkheden.

De BNO als bron

Naast uw 'netwerkroute' biedt de BNO diverse mogelijkheden om ontwerpers te vinden en hun werk te bekijken. Een beknopt overzicht van onze websites, publicaties, prijzen, beurzen, exposities, presentaties en andere initiatieven.

BNO-jaarboeken

In onze internationaal vermaarde reeks *Dutch Design*, een tweemaaljaarlijkse uitgave, presenteren leden van de BNO zich met hun meest representatieve en meest recente werk. Zie bno.nl/dutchdesign voor meer informatie. Jong ontwerptalent komt aan bod in het jaarboek voor jonge leden *Vers*, een papieren groentenzak met ansichtkaarten en bijbehorende website bno.nl/vers.

BNO-websites

Via bno.nl/lidzoeken kunt u een voor uw wensen geschikte ontwerper vinden, waarbij u onder andere kunt zoeken op ontwerpdiscipline, bedrijfsomvang en regio. Als u op zoek bent naar jong talent dan kunt u terecht op de website bno.nl/vers, waarop jonge leden van de BNO zich presenteren.

In samenwerking met communicatiebureau Vinland en andere creatieve beroepsverenigingen werkt de BNO aan het vullen van de portal vindcreatieven.nl, een database met de portfolio's van creatieve dienstverleners in Nederland. De BNO neemt daarbij in ieder geval de sites vinddesigners.nl, vindontwerpers.nl, vindvormgevers.nl en vindillustratoren.nl voor haar rekening.

De Nederlandse Designprijzen

Een initiatief van de BNO en de stichting DesignLink. Elk jaar vormen de Nederlandse Designprijzen voor opdrachtgevers een uitgelezen mogelijkheid om de beste ontwerpers in alle disciplines te leren kennen (nederlandsedesignprijzen.nl).

En verder

De Nederlandse Designprijzen zijn zeker niet de enige erkenningen voor vakprestaties binnen de creatieve of ontwerpbranche. Denk ook aan prijzen als de Effies, de Reclamejaarprijzen of Lampen (ADCN), de Rotterdamse Designprijs, de Lensvelt de Architect Interieurprijs, de Great Indoors Awards, de European Design Awards, de European en de Worldwide Logo Design Annual, de iF Awards, de Red Dots, en veel meer. Ook is er nog de mogelijkheid om in aanraking te komen met het werk van ontwerpers op tal van beurzen, tentoonstellingen en andere presentaties, publicaties en naslagwerken. Kijk op bno.nl/agenda of bno.nl/links voor meer informatie.

In onze brochure 'Duidelijke taal, de BNO voor opdrachtgevers' vindt u een volledig overzicht van wat wij als beroepsorganisatie voor u als opdrachtgever van ontwerpers kunnen betekenen.

De media als hulpmiddel

Een methode die door sommige opdrachtgevers met succes wordt toegepast is het aandacht trekken voor projecten via publieke en professionele media. Vaak is er een prijsvraag of competitie aan verbonden. Denk bijvoorbeeld aan de ontwerp-wedstrijden van HEMA, IKEA, Batavus, Svarovski, Vredestein, Monuta of Nederland Leest. Uiteraard heeft niet iedere ontwerp-opdracht hiervoor voldoende nieuws- of entertainmentwaarde, maar is dat wel het geval dan kan deze handelswijze effect hebben.

De bureaukeuze

U maakt uw uiteindelijke keuze uit de kandidaten na het doorlopen van een heldere selectieprocedure.

3

De derde en laatste checklist behandelt het deel van het **selectieproces** waarbij u uit de kandidaten op de shortlist uw definitieve keuze maakt.

Checklist stap 3

a	Welke selectieprocedure hanteert u?	
	■ Bureaupresentatie	52
	■ Bureau- en visiepresentatie	53
	■ Bureau- en visiepresentatie met creatief voorwerk	54
	■ Bureau- en visiepresentatie met creatieve voorstellen	55
b	Hoe vindt de besluitvorming plaats?	
	■ Eén-op-één	57
	■ Groepsoverleg	57
	■ Getrapt open proces	58
	■ Gesloten proces	58
	■ Anoniem proces	58
c	Met welke criteria beoordeelt u de kandidaten?	
	■ Creatief niveau	60
	■ Kwaliteit van het portfolio	60
	■ Ervaring	60
	■ Kwaliteit van het antwoord op de briefing	60
	■ De 'klik'	61
	■ Kwaliteit van de organisatie	61
	■ Sterktes	61
	■ Persoonlijke kenmerken	61
	■ Reputatie	62

3a / Welke selectieprocedure hanteert u?

Bureaupresentatie

Bureau-oriëntatie

Dit is de meest eenvoudige vorm van kennismaken met mogelijk geschikte ontwerp bureaus. Vraag alle kandidaten een presentatie te geven die dezelfde bestanddelen heeft, zodat u in staat bent om een goede vergelijking te kunnen maken. Het maken van een briefing is nog niet nodig. Wel is het verstandig om de kandidaten een beeld te geven van uw organisatie, uw branche en de plannen die aanleiding zijn voor het gesprek.

Mogelijke onderdelen van een bureaupresentatie zijn:

Zakelijke kenmerken

De historie, de omvang naar aantal mensen en omzetniveau, de organisatie en werkwijze (zie ook Werkwijze, pag. 41).

Professionele kenmerken

De specialisaties die in het bureau vertegenwoordigd zijn (zie pag. 31 en 38) en specifieke werkervaring.

Referenties

Eerdere opdrachtgevers, relevante kenmerken hiervan en een globaal inzicht in het bijbehorende portfolio (zie ook Exclusiviteit, pag. 42).

Relevante ervaring

Een of twee met uw opdracht vergelijkbare praktijkvoorbeelden, waarbij u de ontwerper vraagt naar de verantwoording, de probleemstelling, de doelstelling, het gevolgde proces, het visuele resultaat, de bereikte effecten afgemeten aan de doelstelling, inclusief advies voor uw situatie (zie ook Exclusiviteit, pag. 42).

Karakter

Hoe ziet het ontwerp bureau zichzelf? Wat is de ontwerp cultuur, de –mentaliteit? Is het bureau gericht op creatie en styling, op communicatie en organisatie of op planning en strategie?

Bureau- en visiepresentatie

Bureau-analyse

Een presentatie van dit type is vergelijkbaar met de bovenstaande, zij het dat in dit geval de kandidaten een voorlopige briefing krijgen. Hierop moeten de kandidaten reageren door antwoord te geven op vragen als:

- Wat is hun visie op uw situatie en op de richting waarin een oplossing gezocht zou moeten worden?
- Met welke informatie en nadere bepalingen zouden zij uw voorlopige briefing aangevuld willen zien?

- Welke werkwijze en fasering zouden zij hanteren indien de opdracht conform hun visie uitgevoerd zou worden?
- Wat is hun raming van de budgetbehoefte voor de uitvoering van de opdracht. Wat u hier ook vraagt, een voorlopige prijs-opgave of begroting, inclusief ontwerphonorarium of geschatte productiekosten, vraag bij alle kandidaten naar hetzelfde of laat de posten opsplitsen zodat deze onderling zijn te vergelijken.

Bureau- en visiepresentatie met creatief voorwerk

Bureaucompetitie

Naast een inhoudelijke visie op uw opdracht wilt u hiervan wellicht ook een visuele vertaling zien. Door te vragen om creatief voorwerk kunt u een goede indruk krijgen van wat u verwachten kunt wanneer u met een kandidaat in zee zou gaan.

Deze selectieprocedure stelt hogere eisen aan de voorlopige briefing. Het is een testcase voor de kandidaten. De wijze waarop zij uw informatie verwerken is mede een criterium om uw keuze op te baseren. Wees daar expliciet over, omdat anders makkelijk een discussie kan ontstaan over de inhoudelijke kwaliteit van de voorlopige briefing.

De BNO Pitchcode

Investeren in het werven van klanten of opdrachten is een normale gang van zaken. Dat geldt voor ontwerp bureaus net zo goed als voor welke andere onderneming dan ook. Deelname aan een bureaucompetitie betekent voor een ontwerp bureau echter een behoorlijke investering. De BNO is geen voorstander van onbetaalde competities en stelde daarom voor ontwerp bureaus en opdrachtgevers een competitieleidraad op.

Lees meer op pag. 68.

Bureau- en visiepresentatie met creatieve voorstellen

Bureaucompetitie

Presentaties van dit type kunnen uit verschillende motieven voortkomen. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat tijdsdruk niet toestaat dat er eerst een selectieprocedure plaatsvindt en pas daarna het ontwerpproces kan worden opgestart. Ook kan het zijn dat de wijze van beoordelen van de kandidaten (zie ook 3b / Hoe vindt de besluitvorming plaats? op pag. 57 ev.) hierom vraagt, bijvoorbeeld wanneer veel betrokkenen zonder persoonlijk aanwezig te kunnen zijn hun mening moeten geven over de kwaliteit

De BNO is van mening dat creatieve voorstellen evenals creatief voorwerk altijd gehonoreerd dienen te worden. Zie kader 'De BNO Pitchcode' op pag. 55.

van de verschillende kandidaten. Maar ook kan het zijn dat een opdrachtgever zijn oordeel liever vestigt op reële, concrete voorstellen dan op plannen of schetsen. In feite gaat het hier al bijna om een volledige opdracht, dus aan de voorlopige briefing worden hoge eisen gesteld. Het is daarom niet ongebruikelijk om de kandidaten in dit geval tweemaal uit te nodigen. De eerste keer om overeenstemming te bereiken over de volledigheid van de briefing, de tweede keer voor de presentatie van de creatieve voorstellen.

3b / Hoe vindt de besluitvorming plaats?

U heeft na het doorlopen van stap 1 en 2 goed zicht gekregen op alle hoedanigheden van uw opdracht. U weet ook of u de geselecteerde kandidaten wilt leren kennen door een oriënterend gesprek, een bureaupresentatie of in een competitie. De wijze waarop u uw uiteindelijke beslissing gaat nemen, is eveneens een belangrijk punt van aandacht tijdens uw voorbereidingen.

Eén-op-één

Direct overleg is de meest eenvoudige vorm en het meest gebruikelijk voor kleine en middelgrote organisaties. Hoewel de 'persoonlijke klik' altijd een rol speelt, weegt de betekenis ervan in dit geval gewoonlijk het zwaarst.

Groepsoverleg

Consensus is een kenmerkende karaktertrek van de Nederlandse cultuur. Ook al wordt er van tijd tot tijd gemopperd over het 'polderen', vaker horen we mopperen over het feit dat iemand zich gekwetst voelt door niet betrokken te zijn bij bepaalde ontwikkelingen. Daarom adviseren wij dan ook om overleg liever vroeg te hebben (wanneer er nog meningen gedeeld kunnen worden) dan laat (wanneer ze tegenover elkaar zijn komen te staan).

3c / Met welke criteria beoordeelt u de kandidaten?

Getrapt open proces

In grotere organisaties worden beslissingen meestal via enkele managementlagen genomen. Het verdient aanbeveling om niet alleen de presentatie maar ook de persoonlijke voordracht die daar bij hoort te herhalen wanneer kandidaten op verschillende niveaus beoordeeld worden.

Gesloten proces

Grote organisaties hebben vaak efficiënte beslissingsprocedures. Voor de kandidaten kan dit inhouden dat het selectieproces onzichtbaar verloopt en men zich heeft neer te leggen bij het besluit dat 'de organisatie' genomen heeft. Door het gebruiken van goed hanteerbare beoordelingscriteria en daar open over te zijn, wordt het zorgvuldigst met de kandidaten omgegaan.

De aandachtspunten die hiervoor de revue passeerden, richtten zich op een effectief en efficiënt verlopende selectieprocedure. Het uiteindelijke doel hiervan is een goed inzicht te krijgen in de kwaliteiten van de verschillende kandidaten die het meest relevant zijn voor de uitvoering van uw opdracht.

Hierna volgt een uitgebreid overzicht van mogelijke selectiecriteria voor de kwaliteiten en eigenschappen van de kandidaten op de shortlist. Aan de hand van onderstaande opties kunt u uw eigen ideale bureauprofiel opstellen, een maatstaf om de kandidaten goed met elkaar te kunnen vergelijken.

Professioneel niveau

Enkele zakelijke en professionele kenmerken als mogelijke criteria ten aanzien van het gewenste professionele niveau zijn: kennis, opvatting of werkwijze, relevante ervaring en reputatie.

Kennis

Is kennis van uw branche niet zwaarwegend, is goede kennis juist noodzakelijk, of zoekt u een ontwerpbureau met expertise die verder gaat dan uw eigen kennis?

b Anoniem proces

Het beoordelen welke kandidaat het meest geschikt is voor het uitvoeren van een opdracht is binnen complexe, vaak internationaal verspreide organisaties een vrij anoniem proces, waarbij persoonlijke presentaties, uitstraling en reputatie sterk aan kracht verliezen. Een betere voorbereiding om zeker te stellen dat iedereen dezelfde criteria onderschrijft en hanteert, is in dit geval een basisvoorwaarde **om tot een bevredigend resultaat te komen.**

Opvatting

Zoekt u een ontwerpbureau dat is georiënteerd op inlevingsvermogen en samenwerking, een bureau dat gestructureerd, procesmatig werkt aan vernieuwing en verandering, of een bureau met onafhankelijke denkers en ook eigen ambities?

Relevante ervaring

Heeft het ontwerpbureau ervaring met vergelijkbare opdrachten of opdrachtgevers (zie ook 3a / Welke selectieprocedure hanteert u? op pag. 52, of de paragraaf Exclusiviteit op pag. 42)?

Reputatie

Neemt het ontwerpbureau deel aan bestuurs- en brancheactiviteiten, levert het bureau sprekers en docenten, heeft het bureau publicaties op haar naam, heeft het bureau prijzen en onderscheidingen verworven, staat het bureau regelmatig in de aandacht van de media?

C Creatief niveau

Afgezien van de zakelijke en professionele kenmerken beoordeelt u de kandidaten ook op het gemaakte werk. Enkele mogelijke criteria ter beoordeling van de kwaliteit en diversiteit van het portfolio zijn: relevante ervaring en reputatie, en karakter en uitstraling van het werk.

Relevante ervaring

Heeft het ontwerpbureau ervaring met vergelijkbare opdrachten of opdrachtgevers (zie ook 3a / Welke selectieprocedure hanteert u? op pag. 52, of de paragraaf Exclusiviteit op pag. 42)?

Reputatie

Neemt het ontwerpbureau deel aan bestuurs- en brancheactiviteiten, levert het bureau sprekers en docenten, heeft het bureau publicaties op haar naam, heeft het bureau prijzen en onderscheidingen verworven, staat het bureau regelmatig in de aandacht van de media?

Karakter van het werk

Heeft het portfolio over het algemeen een extravert karakter, gericht op de markt, of is het introvert van karakter, gericht op productkwaliteit?

Uitstraling van het werk

Is het gemaakte werk actueel (fris, trendy, eigentijds, opvallend, verrassend), origineel (grenzen opzoekend, ingesleten patronen doorbrekend, opvallend, verrassend, innovatief), gericht op lange termijn (tijdloos, degelijk)?

Probleemoplossend niveau

Behalve het door de kandidaten eerder gemaakte werk kijkt u ook naar de reactie van het ontwerpbureau op de voorlopige briefing. Welke denkrichting hanteert het bureau en, indien ook om creatief werk is gevraagd, hoe is dat vertaald in de voorstellen? Is het ontwerpbureau dienend (voldoet zo nauwkeurig mogelijk aan hetgeen gevraagd werd), opbouwend (vult aan, verrijkt, verdiept, biedt nieuwe perspectieven) of zelfs kritisch (zet aan tot verder denken, daagt uit, leidt tot heroriëntatie)? Voor de beoordeling van het creatief werk kun u daarnaast de onder 1d / Met welke criteria beoordeelt u een ontwerp? op pag. 21 vermelde criteria hanteren.

Bureaukarakter

Tenslotte enkele criteria ten aanzien van het bureaukarakter: de vaardigheden, de belangrijkste oriëntatie en de persoonlijke 'klik'.

Karakter van het bureau

Stelt het ontwerpbureau creativiteit en conceptdenken centraal, staan strategisch inzicht en organisatorisch vermogen op de eerste plaats, of is het bureau primair gericht op snelheid, technische vaardigheid en kostenbeheersing?

Hoofdooriëntatie van het bureau

Is het ontwerpbureau productgeoriënteerd (techniek, ergonomie, processen), marktgeoriënteerd (marktaandeel, positionering, competitie) of identiteitgeoriënteerd (persoonlijkheid van de organisatie) Zie ook de paragraaf Oriëntatie in hoofdstuk 2a / Wat zijn de karakteristieken van de ontwerpopdracht? op pag. 36.

De 'klik'

Zoekt u een bureau dat uw passie deelt en affiniteit heeft met uw branche, wilt u dat uw organisatie en mensen matchen met het bureau, of zoekt u een professional voor uw ontwerp-opdracht en geldt verder: ieder z'n vak?

Tenslotte

Een optimaal verloop van het selectieproces is natuurlijk in uw voordeel, maar ontwerpers hebben er evenveel profijt van.

De BNO heeft daarom enkele zaken ontwikkeld die bij het kiezen van een ontwerp bureau van dienst kunnen zijn. De BNO Pitchcode, die ter sprake kwam onder 'Welke selectieprocedure hanteert u?', is een leidraad die een competitief selectieproces kan stroomlijnen.

Het onderzoeksinstrument BNO DesignEffect, waarnaar verwezen werd onder 'Met welke criteria beoordeelt u een ontwerp?', kan u helpen ontwerpvoorstellen of ontwerpen te beoordelen. En ter afsluiting geven we nog enige aanwijzingen voor een goede start van het ontwerptraject.

De BNO Pitchcode

Deelname aan een competitie kost de deelnemende ontwerpers al snel enkele duizenden tot tienduizenden euro's aan uren, los van out-of-pocketkosten. Deze inspanning wordt nooit geheel vergoed: het is tenslotte een risicodragende investering van de ontwerper om kans te maken op een belangwekkende opdracht.

De keuze voor een volwaardige, beperkte of zelfs geen enkele vergoeding is een beslissing van de opdrachtgever. Het is aan de ontwerper om aan het competitietraject deel te nemen of niet. De BNO kent op dit gebied geen gebod of verbod. De BNO is echter geen voorstander van onbetaalde competities en stelde daarom een competitieleidraad op.

Ondanks het feit dat wij de vertegenwoordigende organisatie zijn van ontwerpers en ontwerpbureaus richten we ons met de pitchcode nadrukkelijk ook op de belangen en behoeften van opdrachtgevers. De leidraad is daarom opgesteld in samenwerking met het Design Management Netwerk (DMN).

Wij beschouwen de BNO Pitchcode als een belangrijk document voor opdrachtgevers die een ontwerpcompetitie willen organiseren. Voor ontwerpbureaus is het een handreiking om hun positie te bepalen als zij deelname aan een competitie overwegen. Het staat BNO-leden vrij om zich al of niet aan de code te conformeren.

bno.nl/pitchcode

BNO DesignEffect

Op initiatief van de BNO is een instrument ontwikkeld dat de effectiviteit van ontwerpen in kaart brengt, zodat ontwerpprocessen meer *accountable* worden. BNO DesignEffect is een gevalideerde methode waarmee het effect van een ontwerp op de beleving van uw organisatie of merk bepaald kan worden. Het stelt u in staat een ontwerp vóór, tijdens of na het ontwerpproces te evalueren en zonodig bij te sturen.

De basis van het onderzoeksmodel ligt in de vier gebieden waarin een ontwerp volgens de onderzoekers effectief kan zijn. Inzicht hierin kan u zeker ook van pas komen bij de samenstelling van de voorlopige briefing.

Tijd

Draagt het ontwerp bij aan een snellere productietijd, een kortere ontwikkeltijd of een kortere doorlooptijd (time-to-market), of heeft het ontwerp bijgedragen aan het halen van kritische deadlines (first-to-market)?

Geld

Draagt het ontwerp bij aan kostprijsreductie, vermindering van ontwikkel- of productiekosten (budget instrument), of draagt het bij aan meer inkomsten uit verkoop, meer marge of meer winst (return-on-investment instrument)?

Relevantie

Draagt het ontwerp bij aan een verbetering van de fysieke en mentale kwaliteit van iemands persoonlijke bestaan (veel ontwerpen hebben deze doelstelling voor de eindafnemer), of een verbetering op het gebied van sociale vraagstukken als duurzaamheid, milieuvriendelijkheid, vergrijzing en veiligheid.

Identiteit

Draagt het ontwerp bij aan een onderscheidende positie in de gegeven context (positionering), draagt het bij aan het nonverbaal communiceren van visie en gedachtegoed (identiteit), of draagt het bij aan het communiceren van een eigen zienswijze in de organisatie en het bereiken van gewenst gedrag (cultuur)?

Vijf effecten van design

De onderzoeksmethode meet vijf mogelijke designeffecten van een ontwerp:

- Identificatie: wordt het ontwerp herkend als duidelijk behorend tot uw merk of identiteit?
- Onderscheidendheid: draagt het ontwerp bij aan een eigen positie in het concurrentieveld?
- Opvallendheid: bereikt het ontwerp dat u goed gezien wordt temidden van ander aanbod?

- Materiële betekenisoverdracht: dragen vorm, kleur, materiaalkeuze, typografie en beeld bij aan kwaliteitsbeleving, gebruiksgemak, hanteerbaarheid, zichtbaarheid, etc.?
- Immateriële betekenisoverdracht: draagt het ontwerp bij aan het karakter en de denkbeeldige persoonlijkheid van het product of de organisatie?

BNO DesignEffect is voornamelijk uitsluitend geschikt om effecten van communicatieontwerp – bijvoorbeeld logo's, huisstijlen, brochures, verpakkingen en websites – te meten. Aan onderzoeksinstrumenten voor het meten van de effecten van product- en ruimtelijk design wordt gewerkt.

bno.nl/designeffect

Valkuilen

‘Ja, zóiets, dat wil ik ook!’

Succes heeft niet alleen vele vaders, maar meestal nog meer navolgers. Ontwerpbureaus worden – zeker wanneer zij een aantal opdrachten succesvol hebben afgerond – vaak geconfronteerd met de vraag of zij voor een andere opdrachtgever niet óók zo iets... Gewoon even... En húp, klaar!

Overweeg dit niet, want het is niet nodig. Eén van de kernfuncties van design is het creëren van onderscheid en eigenheid of identiteit (zie pag. 17 of 22). Aandacht voor het passen binnen een bepaalde categorie en tegelijkertijd het daarin innemen van een onderscheidende positie is voor ontwerpers evenzeer punt van aandacht als voor u als ondernemer. Ontwerpen wordt om die reden ook wel omschreven als ‘visueel positioneren’.

Maar ook op praktische gronden is dit af te wijzen. De markt is vol, het krioelt van de concurrenten en de strijd wordt harder, ook juridisch. Geen ontwerper zal zich zo dicht in de buurt van een bestaand ontwerp wagen – ook niet een eigen ontwerp – dat daar later een rechtszaak het gevolg van kan zijn. BNO-leden hebben zich verbonden aan een gedragscode die hiervoor instaat.

Kiezen uit ‘lekker veel’ voorstellen

Hoeveel voorstellen er ook op tafel komen, uiteindelijk is er slechts één dat in de praktijk ingezet zal gaan worden. Door ‘lekker veel’ voorstellen te vragen verstookt u dus veel budget bij aanvang. Bent u in de positie om meer budget aan ontwerpwerk te besteden dan een gemiddelde opdrachtgever, dan is het eerder aan te raden om dat cyclisch en fasegewijs te besteden. Zodat iedere (kleinere) ontwerpronde leerstof voor de volgende oplevert en dat éne ontwerp met veel meer zekerheid over het functioneren geproduceerd kan gaan worden.

Komt deze wens voort uit tijdnood, dan kunt u beter kiezen voor het model van de visiepresentatie met creatief voorwerk (zie pag. 54). Realiseert u zich dat een goede voorlopige briefing in die gevallen van groot belang is. Anders wordt het schieten met hagel en tijdens de presentatie naar de stemming van het moment bedenken waarom u iets goed- of afkeurt. Dan laat het hele proces zich beter vergelijken met een tombola dan met een professionele, doelgerichte operatie.

Struikelen over de drempel

Formeel gezien gaat een ontwerper pas voor u aan de slag nadat u de opdracht daartoe heeft ondertekend. Uiteraard verwijst deze opdracht naar alle details zoals die in de definitieve briefing zijn opgenomen, maar een formele opdracht blijft noodzakelijk, zeker wanneer het om substantiële bedragen gaat.

In de positieve atmosfeer die meestal samenhangt met het keuzemoment ('We zijn er uit! Aan de slag!') wil hier nogal eens nonchalant mee omgesprongen worden. In een open één-op-één contact komt dat misschien nog wel goed, maar zodra de opdrachtverlening een meer formeel traject dient te doorlopen – en intussen de klok op weg naar de deadline doortikt – ontstaan hier al snel situaties vol onduidelijkheden en teleurstellingen. Grootse plannen die door tijdgebrek tot overhaaste routineklussen gemaakt worden bijvoorbeeld.

Het over de drempel struikelen van een ontwerporder is helaas geen uitzondering. Door het interne organisatie- en goedkeurings-traject mee te nemen in de voorbereiding van de opdracht zijn er weinig belemmeringen te verwachten en ligt de weg naar een beter eindresultaat open.

Steggelen over de rechten

De juridisering van professionele relaties vindt in de ontwerbranche evenzeer plaats als op veel andere gebieden. Om uw samenwerking met een ontwerper of bureau ook in deze zin goed vorm te geven, is het van belang om in het kennismakingstraject met de ontwerpers te overleggen over auteursrechtelijke aspecten, en afspraken vast te leggen bij het feitelijk verlenen van de ontwerporder.

In de kern handelt auteursrecht over het recht op openbaarmaking en vereenvoudiging van werken, zoals ontwerpen. Het auteursrecht is het uitsluitende recht van de maker om te bepalen op welke wijze zijn of haar werk wordt gebruikt, ook in ontwerporders. Dit vertaalt zich vaak naar gebruikslicenties voor bepaalde toepassings- of geografische gebieden. Tot het auteursrecht behoren ook de persoonlijkheidsrechten (het zgn. 'geestelijke eigendomsrecht' van de maker op zijn of haar werk). Daarnaast kunt u te maken krijgen met overige rechten ter bescherming van intellectuele eigendom, zoals het modellenrecht, merkenrecht of octrooirecht.

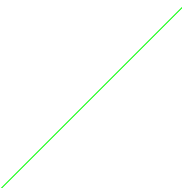
Auteurs- en licentierechten zijn overdraagbaar en verhandelbaar. Er kunnen op verschillende manieren afspraken gemaakt worden over gebruik van het ontwerp. Het is in het stadium voor de opdrachtverstrekking goed om te weten hoe de door u uitgenodigde kandidaten hiermee omgaan, zodat u daar mede uw keuze op kunt baseren.

En dan dit nog

Meer en steeds actuele informatie over intellectuele eigendomsrechten vindt u op bno.nl/auteursrecht, of lees de uitgave 'Auteursrecht, praktische tips voor opdrachtgevers van ontwerpers' in deze serie informatieve boekjes.

Het kiezen van een ontwerp bureau is voor een opdrachtgever niet meer – maar ook zeker niet minder – dan een begin. Ook voor u als opdrachtgever is een ontwerp immers een proces. Wij zijn er van overtuigd dat alle aspecten die in dit boekje naar voren komen u kunnen helpen om ook de rest van dit proces straks doelgerichter te doorlopen. Wij hopen dat deze informatie u zal helpen om uw doelstellingen sneller, met het gewenste resultaat en – last but not least – met meer voldoening en plezier in uw werk te bereiken.

Mocht u, lezer en gebruiker, ons willen voeden met kritiek of aanvullende informatie, dan staan wij daar beslist voor open. En als u naast de inhoud van dit boekje behoefte heeft aan aanvullende informatie zijn wij u graag verder van dienst.



Bureauselectie
Suggesties voor
opdrachtgevers
bij de keuze van
een ontwerper

Uitgave

Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers
April 2008 / www.bno.nl

Concept en ontwerp

Dietwee ontwerp en communicatie
Irene van Nes en Ron Faas / www.dietwee.nl

Tekst

Jos van der Zwaal en
Freek Kroesbergen (BNO)

Eindredactie

Sybrand Zijlstra

Druk- en bindwerk

Drukkerij Roos en Roos / www.roosenroos.nl
Boekbinderij Van den Burg / www.burgbind.nl

Papier

Omslag Olin 300 grs / binnenwerk Olin 120 grs
Geleverd door Grafisch Papier / www.grafischpapier.nl