



Een ontwerpende aanpak

Een introductie voor ambtenaren die willen werken aan menselijke dienstverlening en gedragen beleid



Met 13 inspirerende praktijkvoorbeelden

Een ontwerpende aanpak	>	
Portfolio met praktijkvoorbeelden	>	
Bosk	>	Gemeente, Provincie Ruimtelijke ordening, Klimaat en milieu, Cultuur Gedragen beleid
Doortrappen	>	Rijksoverheid, Gemeente, Provincie Mobiliteit, Zorg en welzijn Gedragsverandering
Taxi JOPLR	>	Provincie, Gemeente Mobiliteit, Ruimtelijke ordening, Cultuur Menselijke dienstverlening
Michi Noeki	>	Gemeente Ruimtelijke ordening, Sociale zaken, Zorg en welzijn Voorzieningen die werken
Schrijf simpel	>	Gemeente, Provincie, Rijksoverheid Organisatieproces, Sociale zaken Menselijke dienstverlening
Xtacy parfum	>	Rijksoverheid Veiligheid, Klimaat en milieu Gedragsverandering
Stem voor de paling	>	Rijksoverheid Sociale zaken, Organisatieproces Menselijke dienstverlening
Uitvoering Herstel Toeslagen	>	Rijksoverheid Sociale zaken Menselijke dienstverlening
NITE shop	>	Gemeente Sociale zaken, Zorg en welzijn, Cultuur, Ruimtelijke ordening, Klimaat en milieu Inclusieve participatie
De Luisterstoel	>	Rijksoverheid Sociale zaken, Veiligheid, Zorg en welzijn Gedragsverandering
Berlijnplein	>	Gemeente Ruimtelijke ordening, Cultuur Voorzieningen die werken
Eindje verder	>	Gemeente Zorg en welzijn, Sociale zaken Voorzieningen die werken
Clustering Rijksincasso	>	Rijksoverheid Organisatieproces, Armoedebeleid, Financiën, ICT en Sociale zaken De opgave centraal

Een ontwerpende aanpak

Complexe opgaven en een veranderende samenleving dagen de overheid uit om op een andere manier te werken. Een ontwerpende aanpak kan zorgen voor meer draagvlak en effectiever en uitvoerbaar beleid. Door inleven, verbeelden, leren en toetsen aan de praktijk, werken ambtenaren en ontwerpers samen aan oplossingen waarbij niet de systeemwereld, maar de leefwereld van mensen centraal staat.



Werken in een complexe omgeving

Nederland staat voor forse uitdagingen. Van tekorten in de zorg en de woningmarkt tot de stikstofcrisis en klimaatverandering. Tegelijkertijd neemt de polarisatie in de samenleving en de politiek toe, en het vertrouwen in instituties af.

Hierdoor loopt de overheid steeds meer tegen de grenzen van haar eigen systeem aan. Vaste structuren en werkwijzen leiden vaak tot technologische oplossingen en een opeenstapeling van regels, waarin de mensen om wie het gaat onder dreigen te sneeuwen. Maar ambtenaren hebben zelf ook last van de verkokering, botsende verantwoordelijkheden, stroperigheid en beperkende structuren.

Een ontwerpende aanpak biedt een ander perspectief: minder vergaderen, meer experimenteren en een sterke verbinding met de praktijk. Dat zorgt niet alleen voor beter toepasbare resultaten, maar ook voor meer draagvlak in de samenleving en de politiek.

Klik om de video 'De kracht van een Ontwerpende Aanpak voor Maatschappelijke Vraagstukken' te bekijken (YouTube).

Wat is een ontwerpde aanpak?

Ontwerpen wordt vaak gelinkt aan het maken van producten of gebouwen. De aanpak van ontwerpers is echter ook heel geschikt voor het werken aan complexe opgaven. Veel overheidsorganisaties werken daarom samen met ontwerpers. Ontwerpen binnen de overheid gaat over een andere manier van kijken en handelen bij ingewikkelde vraagstukken: experimenteren, leren en aanpassen, mét de mensen om wie het gaat. De houding is nieuwsgierig en onderzoekend, waarbij niet de systeemwereld maar de leefwereld centraal staat.

Het is daarmee een aanvulling op het traditionele overheidshandelen van plannen, organiseren en structureren binnen beleidsterreinen en met concrete, voorspelbare resultaten. Het staat bovendien niet op zichzelf; ontwerpen sluit aan op andere benaderingen, zoals burgerparticipatie en opgavegericht werken. Ontwerpers kunnen helpen om hier invulling aan te geven. Ze faciliteren een proces vanuit een relatief neutrale rol, omdat niet één specifiek belang maar het resultaat in de samenleving centraal staat.

Er is niet één ontwerpde aanpak. Er bestaat een grote set aan ontwerpmethoden en instrumenten. Deze worden ook wel Key Enabling Methodologies (KEM's) genoemd en hebben een wetenschappelijke basis. Iedereen die aan complexe maatschappelijke opgaven werkt, kan de KEM's gebruiken. Het succesvol toepassen ervan vraagt echter om kennis en ervaring van een getrainde ontwerper die een aanpak kiest die past bij de context.

CLICKNL coördineert het onderzoek rondom de Key Enabling Methodologies. Meer over de methoden is te vinden op hun website [Kems.nl](https://kems.nl).



'We moeten als beleidsmakers beleid ontwikkelen dat rekening houdt met de dagelijkse realiteit van burgers en bedrijven. Een ontwerpde benadering van beleidsvraagstukken kan helpen om die niet alleen op te lossen, maar ook om onze rol als overheid daarin beter te begrijpen.'

— Sandor Gaastra,
Secretaris-generaal van het Ministerie van
Economische Zaken en Klimaat

Vier kenmerken van een ontwerpde aanpak



1. Betrekken en inleven

Bij een ontwerpde aanpak werken ambtenaren en ontwerpers samen met alle betrokken partijen én met de mensen voor wie het beleid is bedoeld. Dit kan helpen om een diepgaande invulling te geven aan participatie: burgers niet slechts hun mening laten geven, maar ze betrekken gedurende het hele proces en in co-creatie beleid ontwerpen. Zo brengen we alle perspectieven samen, ook als die (op het eerste gezicht) met elkaar botsen. Dat leidt tot gedeeld eigenaarschap, het zoeken naar gedeelde waarden en empathie voor elkaar.

Een ontwerpde aanpak biedt tools en methoden om te snappen wat mensen drijft. Zo houdt je rekening met je het *doenvermogen*: je vergroot de kans dat beleid aansluit bij het gedrag en de leefsituatie van jouw doelgroep waardoor het beleid ook het beoogde effect heeft in de praktijk. De provincie Zeeland en de gemeente Terneuzen zagen steeds meer jongeren vertrekken uit de regio Zeeuws-Vlaanderen. Ze sprongen in op één van de dingen waar jongeren last van hebben: beperkt vervoer. Samen met twee ontwerpde bureaus bedachten ze Taxi JOPLR: een gratis rit in ruil voor een gesprek. In de taxi bevragen ze jongeren over de problemen waar ze tegenaan lopen en betrekken ze jongeren zo bij de oplossingen om hen voor de regio te behouden.

2. Bevragen en bijstellen

Met een ontwerpde aanpak verschuift ook de vraag zelf: wat is precies het probleem waar het beleid een oplossing voor moet vinden? We noemen dit ook wel reframen: het bekijken van een vraagstuk vanuit een nieuw perspectief.

Bestaande frames kunnen enorm in de weg zitten. Zo zette het ministerie van I&W een opdracht uit om fietslessen voor ouderen te ontwikkelen, omdat het aantal oudere verkeersslachtoffers toenam. Uit onderzoek van het ontwerpde bureau bleek dat ouderen zichzelf niet zagen als de doelgroep van deze campagne: 'Ik kan toch al fietsen?' De veronderstelling dat ouderen (opnieuw) moesten leren fietsen, was een ineffectief frame.

Ontwerpers verlegden de focus: hoe kunnen ouderen hun gezondheid en sociale contacten op peil houden, en daarbij veilig mee blijven doen in het verkeer? Vanuit die motivatie deden ouderen graag mee. Inmiddels loopt het programma 'Doortrappen' in twee derde van alle gemeentes. Door de sociale vertrouwdheid tussen ouderen komen daarbij ook gevoelige onderwerpen als angst in het verkeer of verminderde kracht aan bod.



3. Vormgeven en verbeelden

Complexe vraagstukken zijn vaak abstract en dat geldt meestal ook voor mogelijke oplossingen. Dat maakt het lastiger voor betrokkenen om het te ervaren. Met vormgeven maak je een idee tastbaar: je kunt het vóór je zien. Zo help je het gesprek en het ontwikkelen van oplossingsrichtingen.

Gemeente Leeuwarden wilde de stad vergroenen om beter voorbereid te zijn op klimaatverandering. Helaas hebben bomen in bestemmingsplannen maar weinig pleitbezorgers. Je kunt op papier schrijven dat het onder een boom 5 tot 10 graden koeler is dan onder een parasol, maar dat zegt mensen weinig.



Met 1200 verplaatsbare bomen kwam die boodschap wél over. De bomen ‘wandelden’ 100 dagen door de stad, trokken overal veel bekijks en zorgden voor een gesprek over het belang van bomen in de stad. De meest gehoorde opmerking: ‘Laat ze hier maar staan.’ Gemeente Leeuwarden is nu volop bezig met het vergroenen van de binnenstad en het klimaatbestendiger maken van de dorpen eromheen.



4. Uitproberen en verbeteren

Complexe vraagstukken kunnen niet in één project of stap worden ‘opgelost’. Meerdere kleine resultaten zijn nodig om tot een grote systeemverandering te komen. Het lerend ritme van een ontwerpde aanpak biedt hierin houvast. Dit herhalende (iteratieve) proces herken je misschien van Agile werken: onderzoeken, ontwikkelen, implementeren, reflecteren, doorontwikkelen.

Zo experimenteerde de Dienst Justitiële Inrichtingen in het Justitieel Complex Zaanstad met het anders inrichten van de portiersloge en de toegangscontroles om het personeelstekort te lijf te gaan. Positieve resultaten op één plek kunnen zij daarna opschalen naar andere justitiële inrichtingen. Door op kleine schaal concepten te toetsen aan de praktijk, kun je stap voor stap leren en verbeteren. Zo voorkom je het doen van grote uitgaven voordat een aanpak is bewezen.

Wat vraagt een ontwerpde aanpak?

Uitkomst onbekend

Het kan spannend zijn om met een ontwerpde aanpak aan de slag te gaan; de opbrengst staat niet van tevoren vast. Bij een traditionele aanpak weet je aan het begin wat je aan het eind oplevert (fietslessen voor ouderen). Maar je weet niet of je daarmee het gewenste resultaat bereikt (minder fietsongevallen). Bij een ontwerpde aanpak hou je het resultaat voor ogen, en is de weg daar naartoe nog onbekend. Die weg is misschien langer. En het is goed mogelijk dat de uiteindelijke oplossing op een ander beleidsterrein ligt dan waar je begon. Maar je komt dan wel uit bij iets dat werkt: getest in de praktijk en met bewezen resultaat.

Schuring met de dagelijkse praktijk

Een ontwerpde aanpak schuurt op andere manieren ook met de dagelijkse praktijk in overheidsorganisaties: bestuurders die snelle oplossingen willen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die niet verder gaan dan de eigen directie en de meeste ambtenaren hebben sowieso al werk genoeg. Om dan iets te gaan doen waar het systeem niet op is ingericht en dat indruist tegen de organisatiecultuur, daar is

moed voor nodig. Plus ruimte en vertrouwen van bestuurders en directeuren. Om nieuwsgierig te mogen onderzoeken, om te mogen experimenteren en fouten te maken, om buiten de gebaande paden te gaan, zonder van tevoren precies te weten waar je uit gaat komen.

Een betere overheid

Een ontwerpde aanpak kan een uitweg bieden uit de impasse waarin overheid en samenleving steeds meer terecht dreigen te komen. Door niet tegenover elkaar te staan, maar samen aan oplossingen te werken, rekening houdend met verschillende perspectieven, met het resultaat voor ogen: het bijdragen aan een positieve verandering in de samenleving. Door prototypes te ontwikkelen, die op kleine schaal te toetsen aan de praktijk, en pas op te schalen als je weet dat iets werkt. Om zo te komen tot effectiever beleid dat aansluit bij waar de samenleving om vraagt.

“Echte verbinding met burgers en effectieve verandering ontstaan pas wanneer overheid en burgers samen beleid ontwerpen. En daar is reden voor optimisme: er ligt al een stevige bodem voor dit ontwerpproces, met initiatieven door het hele land vanuit burgers, bedrijfsleven en overheden.”

— Karen van Oudenhoven-van der Zee,
Directeur Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)



Hoe begin je?

Gelukkig zijn er al veel ambtenaren met een ontwerpde aanpak aan de slag gegaan. De overheid stelt ook steeds meer ontwerpers aan. Je kunt je aansluiten bij verschillende netwerken, of eerst eens een kop koffie drinken met een collega die je over zijn of haar ervaringen kan vertellen.

Je hoeft bovendien niet meteen het woningtekort op te lossen. Grote veranderingen beginnen met kleine stappen, met testen en verbeteren in de praktijk. Wil je er dieper induiken of zelf aan de slag met een ontwerpde aanpak? Er zijn drie manieren om te starten:

1. Praat met een ontwerpde collega

Bij veel overheidsorganisaties werken inmiddels ontwerpers of ontwerpde ambtenaren. Zij kunnen je helpen bij het verkennen van een vraagstuk of het opzetten van een eerste experiment. Op overheidsbrede-onderzoekscommunity.pleio.nl/ontwerp vind je meer informatie en kan je contact opnemen met ontwerpers binnen de overheid.

2. Formuleer een ontwerpde vraag met Dutch Design Foundation

Via het [Coalitions-programma](#) van Dutch Design Foundation kun je ondersteuning krijgen bij het formuleren van een ontwerpde vraag en het vinden van een passend ontwerpde bureau.

3. Zoek zelf een ontwerper via BNO

Via de Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers (BNO) kun je in het [ledenbestand](#) zoeken naar ontwerpers en ontwerpde bureaus op locatie en discipline. Vind een passende inkoopvorm met behulp van [de gids 'Innovatie inkopen bij de overheid'](#).

Verder verdiepen in een ontwerpde aanpak? Op de website van het overheidsprogramma De Publieke Ontwerpde Praktijk (PONT) staat meer informatie en een agenda met bijeenkomsten: depubliekeontwerpdepraktijk.nl



“We besteden als overheid betrekkelijk weinig tijd aan innovatieve oplossingen of nieuwe manieren om problemen te benaderen. Social designers denken maatschappelijke uitdagingen op een geheel nieuwe manier door, niet vanuit de systemen, maar vanuit de mensen. Dat is precies wat we nodig hebben.”

— Jeroen Dijsselbloem,
Burgemeester Gemeente Eindhoven

Wat brengt een ontwerpde aanpak?

- **Sneller leren wat werkt**
Door iteratief te werken kunnen langdurige trajecten en ineffectieve investeringen worden voorkomen.
- **Meer focus aanbrengen**
Van ‘alles is belangrijk’ naar scherpe keuzes op basis van opgedane inzichten.
- **Draagvlak creëren tijdens het proces**
Door zowel de mensen om wie het gaat als beïnvloeders en beslissers vroeg te betrekken, niet pas bij formele inspraak en besluitvorming.
- **Minder vergaderen, meer maken en testen**
Besluitvorming ondersteunen met visualisaties, scenario's en praktijkervaringen.
- **Effectiever en uitvoerbaar beleid**
Door uitwisseling tussen beleid en uitvoering.

Portfolio met praktijkvoorbeelden

Door heel het land - zowel bij gemeenten, provincies als het Rijk - passen ambtenaren een ontwerpende aanpak al toe, in samenwerking met interne ontwerpers of met ontwerpbureaus. Dat heeft inmiddels tot veel inspirerende resultaten geleid. In dit (groeierende) portfolio vind je deze voorbeelden uit de praktijk. Ze geven een divers beeld van hoe je een ontwerpende aanpak kunt toepassen en wat het kan opleveren.



Bosk

Door 1200 bomen 100 dagen door de binnenstad te laten wandelen, veranderde groen van sluitpost in bestemmingsplannen naar iets waar inwoners actief voor pleiten.

Samenvatting

Hoewel Leeuwarden steeds vaker te maken kreeg met regenwater- en hitteproblemen, was er weinig draagvlak om ruimte te maken voor groen. Samen met Ontwerpbureau Arcadia doorbrak de gemeente die impasse met een krachtig experiment: 100 dagen lang bewogen 1200 bomen zich door de stad. De tijdelijke ingreep maakte de impact van vergroening voelbaar en zichtbaar.

De uitdaging

Leeuwarden wil zich beter voorbereiden op een veranderend klimaat. Het plaatsen van bomen in de stad draagt hieraan bij. Maar bomen zijn meestal de sluitpost in bestemmingsplannen: gebouwen, parkeerplaatsen en infrastructuur gaan vóór, zowel bij inwoners als bij plannenmakers.

Het resultaat

Breed enthousiasme en de start van een meerjarig programma om Leeuwarden structureel te vergroenen.



Leeuwarden in de zomer van 2022, terwijl Bosk door de stad wandelde. Beeld: Arcadia

Echte bomen

Tussen ingetekende bomen in een bestemmingsplan en echte bomen waar je onderdoor kunt lopen, zit een wereld van verschil. Precies dit verschil overbrugde het kunstproject Bosk, een samenwerking tussen ontwerpbureau Arcadia en de gemeente Leeuwarden. In de zomer van 2022 wandelden 1200 bomen 100 dagen door de binnenstad. In verrijdbare bakken verplaatsten inwoners ze steeds naar een andere locatie. Overal kregen ze dezelfde reactie: kunnen ze hier niet blijven?

Hittestress

Hoe anders was dit vóór Bosk. Gemeente Leeuwarden wil de stad klimaatbestendiger maken met het oog op de toekomst. In de stad kan het 5 tot 10 graden warmer worden dan daarbuiten. Hittestress wordt dus een steeds groter probleem. In de schaduw van een boom is het 5 tot 10 graden koeler dan onder een parasol. En groen helpt op veel meer manieren. Bomen zorgen voor een betere luchtkwaliteit, ze bieden een habitat voor vogels en insecten, ze vangen water op, dempen geluidsoverlast én mensen genieten ervan. Een groene omgeving nodigt uit tot wandelen, fietsen en ontmoetingen op bankjes in de schaduw.



Leeuwarden een aantal maanden later, toen Bosk weer was vertrokken. Beeld: Arcadia

Ervaarbaar en aanraakbaar

Tegelijkertijd was er weinig draagvlak voor het planten van meer bomen, en in bestemmingsplannen vormen ze vaak de sluitpost. ‘We willen in Leeuwarden dat bomen het wat vaker gaan winnen van andere zaken,’ vertelt Almar Dam, projectleider bij de gemeente. Ontwerpbureau Arcadia bedacht dat mensen die bomen dan moesten kunnen zien en aanraken. Verbeelden maakt het onbekende erfahrbaar. Toekomstscenario’s krijgen een gezicht, ideeën worden tastbaar.

Andere houding

Zo ontstond het idee om 1200 bomen lang door de binnenstad van Leeuwarden te laten ‘wandelen’. Het metershoge groen werd op karren geplaatst en door vrijwilligers door de stad getrokken. Zo reisde het bos vanaf het stationsplein gedurende 100 dagen langs 11 verschillende plekken. Rondom Bosk werd een breed programma georganiseerd met exposities, optredens, bijeenkomsten, raadsvergaderingen en zelfs een rechtszaak voor de rechten van de natuur.

De uitvoering hiervan leverde niet alleen veel belangstelling op, maar ook enthousiasme. Overal werden de bomen warm ontvangen.

Het project zorgde voor meer betrokkenheid en eigenaarschap en op het stadhuis van Leeuwarden merkten ze ook een verschil. Dam: ‘Mensen verhouden zich nu anders tot initiatieven van de gemeente om groen toe te voegen.’



De route waarlangs Bosk 100 dagen door Leeuwarden trok. Beeld: Arcadia

Inspiratie

In november 2022 zijn de bomen uit hun bakken gehaald en op verschillende plekken in Leeuwarden geplant. De gemeente is hard op weg met het klimaatbestendig maken van Leeuwarden en de dorpen eromheen. De gemeenteraad heeft zich ook laten inspireren door Bosk om een vaker ontwerpende aanpak toe te passen. Er werden twee moties aangenomen. Allereerst vroeg de raad aan het college om jaarlijks een bijeen-

komst te organiseren over toekomstdenken, met relevante kunstenaars, filosofen en wetenschappers. Ook werd de betrokkenheid van jongeren vergroot, het is immers vooral hun toekomst. De raad wilde tot slot dat er een boom zou worden geplant die de stad herinnert aan Bosk. Als symbool voor blijvend toekomstdenken in de lokale politiek.

Klik om een korte video over deze casus te bekijken (YouTube).



Doortrappen

Door fietsveiligheid voor ouderen te herkaderen als sociaal vraagstuk, veranderde een moeizame campagne in een programma dat twee derde van alle gemeenten bereikte.

Samenvatting

Het ministerie van I&W wilde met fietslessen voor ouderen het aantal verkeersongelukken terugdringen. Maar ouderen voelden zich niet aangesproken: ik kan toch al fietsen? Door de leefwereld van ouderen als uitgangspunt te nemen, slaagden ontwerpers erin om met de ontwikkeling van het programma Doortrappen ouderen wél aan te spreken en te betrekken.

De uitdaging

Ouderen zijn kwetsbaar in het verkeer. Het aantal ongelukken met ouderen neemt al jaren toe. Bij 72% van de fietsongevallen met dodelijke afloop zijn ouderen betrokken.

Het resultaat

Wat klein begon, met het bevragen van een groepje ouderen, is inmiddels uitgegroeid tot het programma 'Doortrappen' in twee derde van alle gemeentes. Het programma wordt nog steeds verder doorontwikkeld.



Via het Doortrappen-programma kunnen ouderen meedoen aan sociale activiteiten die helpen om fit en veilig te blijven fietsen. Beeld: Doortrappen

Fietslessen

Het ministerie van I&W wilde iets doen aan het grote aantal ouderen dat betrokken raakt bij fietsongelukken. Onder meer door krachtverlies, verminderd zicht en afgenomen reactievermogen, is het een kwetsbare groep in het drukke Nederlandse verkeer. Het ministerie startte daarom een campagne over veilig fietsen en bood fietslessen aan. Maar ouderen reageerden nauwelijks op de uitnodigingsbrief om deel te nemen aan een fietstraining.

In gesprek met ouderen

Het ministerie vroeg ontwerp bureau Ideate om te helpen bij dit vraagstuk. Ontwerper Renske Bouwknecht zag meteen waar het aan schortte: 'Als je mijn moeder zo'n brief stuurt, dan zegt ze: "Ik fiets al vanaf mijn 3e, die trainingen kan ik zelf wel geven." De ontvangers van zo'n brief dachten niet: hé, dit gaat over mij,' legt Renske uit.

De ontwerpers gingen allereerst langs bij de platelandsvrouwen en de klaverjasvereniging om met ouderen te praten. 'Ze vonden ons bezoek eerst vreemd, maar al snel zinvol,' vertelt Renske, 'Het gaat heel erg om wat voor vragen je daar stelt. Wij vroegen dingen als: hoe is het om ouder te worden? Wat betekent fietsen voor je?'

Nieuw frame: sociale veiligheid

Het frame veranderde van 'beter leren fietsen' naar sociale veiligheid: hoe kun je ervoor zorgen dat ouderen actief blijven in de maatschappij, maar wel op een veilige manier? De eerste pilot vond plaats in Dronten, samen met de Bond van Plattelandsvrouwen. De aanpak sloot aan bij wat mensen graag doen, en waar ze op de fiets naartoe gaan. Daar werd de boodschap over veilig fietsen aan verbonden.

Dit groeide uit tot het programma Doortrappen. In het programma wisselen ouderen onder meer tips uit en wordt de sociale vertrouwdheid benut om gevoelige onderwerpen als angst of verminderde kracht bespreekbaar te maken. Steeds meer ouderen nemen deel aan een 'doortrappgroepje'. Inmiddels is dit een landelijk programma dat in meer dan twee derde van alle Nederlandse gemeenten loopt.



In elke gemeente worden ouderen via lokale partners betrokken. Beeld: Doortrappen

Partijen bij elkaar brengen

Ontwerpen gaat ook over het bij elkaar brengen van partijen. Organisaties als Veilig Verkeer Nederland en de Fietsersbond pasten hun trainingen aan op basis van de resultaten van het programma. Daarvoor is het wel nodig om aan te sluiten bij elkaar en tegelijkertijd ruimte te bieden aan de specifieke expertise van organisaties: fietsstimulering is wellicht niet jouw vak, maar bijvoorbeeld wel veiligheid.

Waar willen we naartoe?

Het succes van Doortrappen zit in het verplaatsen van het perspectief. Van de wens van het ministerie (minder ongevallen), naar de leefwereld van ouderen. Doortrappen laat ook mooi zien dat een reframe altijd toekomstgericht is: in plaats van de vraag 'wat is het probleem?' stellen we de vraag 'waar willen we naartoe?'

Ouderen vinden niet dat ze nog moeten leren fietsen, maar willen wél veilig van A naar B kunnen en hun sociaal leven op peil houden. 'Fietsveiligheid was voor hen dus geen doel, maar een randvoorwaarde,' concludeert Renske. Ontwerpers ontdekten bovendien dat ouderen onderling veel praten over de gevolgen van ouder worden. Bij dat gesprek moet je dus aansluiten. En ouderen actief betrekken bij het programma, want van elkaar nemen ze veel meer aan.



doortrappen
veilig fietsen tot je 100⁺

Flyer met informatie en fietsroutes Beeld: Stichting Wijksport

Provincie, Gemeenten

Mobiliteit, Zorg en Welzijn, Ouderenbeleid

Inclusieve participatie



Taxi JOPLR: een gratis rit in ruil voor je mening

Door in te spelen op de behoefte aan vervoer, lukte het om jongeren in Zeeuws-Vlaanderen actief te betrekken bij de toekomst van hun regio.

Samenvatting

De provincie Zeeland wilde van jongeren weten wat er nodig is om hen te behouden voor de regio Zeeuws-Vlaanderen. Om ze te verleiden tot een goed gesprek bedachten de ontwerpers van De Reuringdienst en Studio Sociaal Centraal iets slims: ze boden jongeren een gratis taxirit aan. In de taxi vroegen ze de jongeren het hemd van het lijf over wat zij misten in Zeeuws-Vlaanderen. In acht dagen en 1970 km werden zo 86 verdiepende gesprekken gevoerd. Die gesprekken leidden tot verschillende voorstellen waar de betrokken gemeenten mee aan de slag konden.

De uitdaging

Zeeuws-Vlaanderen loopt langzaam leeg. Dit zet de leefbaarheid van de regio onder druk. De provincie en gemeenten wilden meer inzicht in wat jongeren nodig hebben om te blijven, maar kwamen met traditionele participatietrajecten onvoldoende met hen in contact.

Het resultaat

In totaal dachten 104 scholieren en 47 jongvolwassenen mee over de toekomst van hun regio. De drie betrokken gemeenten gaven elk concreet vervolg aan de uitkomsten, met concepten als de reizende ruimte, een Not In My Backyard-show en een Kom van die bank af-dag.



Jongeren bezoeken de NIMBY Show in Hulst.
Beeld: Dirk-Jan Gjeltema

Jongeren vertrekken

Maar liefst 50% van de jongeren in Zeeuws-Vlaanderen overweegt te vertrekken uit de regio. ‘Dat is een probleem,’ schetst Dirk-Jan Andriessen van de gemeente Terneuzen, ‘want we hebben die jongeren nodig om de samenleving vitaal te houden.’ En dus wilden de provincie Zeeland en gemeenten in Zeeuws-Vlaanderen begrijpen wat jongeren nodig zouden hebben om te blijven.

Een gratis taxidienst

Maar hoe vind je jongeren bereid om hier een goed gesprek over te voeren? Door niet alleen maar te vragen, maar door in te spelen op een behoefte: beter vervoer. Zo bedachten ontwerpers van De Reuringdienst en Sociaal Centraal Taxi JOPLR: een gratis rit van A naar B in ruil voor verhalen, ideeën en dromen. In acht dagen tijd legde de taxi 1970 (elektrische) kilometers af door Zeeuws-Vlaanderen. Aan boord voerden ontwerpers 86 gesprekken met jongeren. Goed openbaar vervoer was inderdaad één van de dingen die veel werden genoemd. Zo vertelde een jongere uit Terneuzen dat hij alleen al drie kwartier bezig was om bij het dichtstbijzijnde treinstation te komen. Taxi JOPLR was niet alleen een vervoermiddel, maar ook een rijdende ontmoetingsplek.

Jongeren actief betrokken

De jongeren werden in de taxi niet alleen bevroegd, maar ook uitgenodigd om mee te denken en hun stem te laten horen. Via workshops op scholen en gesprekken onderweg ontstond een gedeeld beeld van wat zij misten in de regio. Uit alle ideeën kwam een top-3 naar voren: een hippe plek met leuke culturele activiteiten, een alternatief voor openbaar vervoer en een plek om samen te komen met vrienden. Jongeren konden vervolgens per gemeente stemmen op hun favoriete idee.

Netwerk in beweging

De ontwerpers wisten een netwerk van ambtenaren en jongerenwerkers in de drie betrokken gemeenten en de provincie in beweging te krijgen. Zo zorgden zij ervoor dat de stem van jongeren daar daadwerkelijk werd gehoord en omgezet tot handelingsperspectief. Alle partijen waren bereid om de schouders eronder te zetten. Programmamanager Dirk-Jan Andriessen: ‘Er is als gemeente lef voor nodig om buiten de gebaande paden te treden, maar de chemie die ik zag tussen ontwerpers en jongeren gaf energie.’

Van taxirit naar blijvende plek

De drie betrokken gemeenten gingen elk op hun eigen manier verder met de uitkomsten van Taxi JOPLR. Zo werkten de ontwerpers samen met de gemeente Terneuzen aan het vervolgoncept ‘De Reizende Ruimte’: door de wijken in te trekken met een mobiele plek op een aanhanger werd het vervoersprobleem omzeild. De kar biedt jongeren ruimte voor workshops, optredens en ontmoeting.

Met de gemeente Hulst realiseerden de ontwerpers de NIMBY (“Not In My Backyard”) Show: een terugkerend evenement met lokale makers

en jonge muzikanten, waar jongeren creatief aan de slag kunnen en ideeën over hun woonplek kunnen delen.

In de gemeente Sluis organiseerden jongerenwerkers zelf een event rondom de vraag ‘Waarvoor kom jij van de bank af?’ Ze bouwden met jongeren aan een dagvullend programma met VR-brillen, Fortnite met pijl en boog en marshmallows boven het vuur. Niet alleen het event zelf, maar ook de aanloop er naartoe werd ingezet als middel om in contact te komen met jongeren. Zo bouw je aan een relatie en ontdek je al doende wat er leeft.

Deze aanpak laat zien: contact maak je niet één keer, dat bouw je. Door te doen, te blijven en te luisteren. Vanuit die energie blijven de drie gemeenten en de provincie samen met jongeren werken aan een aantrekkelijke regio.

Klik om een korte video over deze casus te bekijken (YouTube).



Michi-Noeki

Door in te leven in wat eenzame ouderen weerhoudt om de deur uit te gaan, bleek een simpel gebouwtje met koffie en een toilet de sleutel tot ontmoeting.

Samenvatting

Met Michi-Noeki creëerde het bureau Vollmer + partners een laagdrempelige ontmoetingsplek in de Groningse Oosterparkbuurt. Het geeft mensen een reden om de deur uit te gaan en een praatje te maken met buurtgenoten.

De uitdaging

Eenzaamheid neemt toe, ook onder ouderen. Mede omdat zij tegenwoordig langer zelfstandig blijven wonen. Ook in de Oosterparkwijk in Groningen wonen veel (oudere) mensen alleen en maakte het verdwijnen van openbare voorzieningen het lastig voor mensen om elkaar spontaan te ontmoeten.

Het resultaat

Een laagdrempelige, kleinschalige 'halteplaats' in de buurt, waar mensen kunnen binnenlopen voor een kop koffie en een praatje of om van het toilet gebruik te maken.

Zelfstandig wonende ouderen

Het College van Rijksadviseurs (CRA) lanceerde in 2017 de ontwerprijstvraag WHO CARES. Met de prijsvraag wilde het CRA ontwerpkracht activeren en ideeën ophalen om wijken beter in te richten voor zelfstandig wonende ouderen. Bureau Vollmer + partners werd met 'Michi-Noeki' de runner-up in Groningen. De gemeente Groningen voerde het idee uit.

Behoeftte aan ontmoeting

Ontwerpers van Vollmer+partners analyseerden de buurt en de voorzieningen op stedenbouwkundig niveau en spraken met bewoners, ondernemers en zorgverleners in de buurt. Aanleidingen voor spontane ontmoeting bleken veelal verdwenen, zoals buurtwinkels, brievenbussen en bushaltes. Terwijl juist dit soort plekken voor terloops contact belangrijk zijn. Daarnaast misten met name oudere bewoners een toiletvoorziening, waar ze zonder iets te hoeven consumeren terecht konden.

Halteplaats in de buurt

Voor een antwoord op dit probleem, lieten de ontwerpers zich inspireren door Japanse 'haltes' langs de weg die door reizigers en lokale bewoners als laagdrempelige ontmoetingsplaats worden gebruikt. Zo kwamen ze tot het idee voor Michi-Noeki, afgeleid van het Japanse 'halteplaats'. Michi-Noeki is een klein gebouwtje in de Groningse Oosterparkbuurt. Mensen kunnen er op doordeweekse dagen tussen 9.00 en 17.00 uur binnenlopen voor een praatje, een kopje koffie of om gebruik te maken van het toilet. Ze worden er ontvangen door een vrijwilliger uit de buurt.



Aan de buitenkant van de Michi-Noeki is een bank met oplaadplekken voor telefoons en scootmobielen.
Beeld: Rufus de Vries

Zo klein en precies mogelijk

In de Michi-Noeki staat één grote ronde tafel. Buiten is er een bank met oplaadplekken voor telefoons en scootmobielen. Bezoekers raken snel met elkaar in gesprek. Het toilet helpt ook om mensen te trekken. Soms komen mensen eerst alleen maar plassen en keren ze later terug voor een kop koffie. Architect en ontwerper Irene Edzes (Vollmer + partners): 'We hebben goed gekeken naar wat er minimaal nodig is en hebben het zo klein en precies mogelijk gemaakt. Dat vind ik er heel sterk aan. Het is een concept dat in elke wijk kan landen.'

Vanzelf aanspraak

Uit onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen blijkt dat de Michi-Noeki voorziet in een behoefte. De mensen die bij de halteplaats langskomen, gaan niet naar andere ontmoetingsplekken in de buurt. En bezoekers zijn enthousiast. Een

buurtbewoner zegt: 'Als je hier naartoe gaat, dan krijg je eigenlijk als vanzelf aanspraak. Het is heel makkelijk.' En iemand anders geeft aan: 'Je leert mensen kennen die letterlijk aan jouw straat wonen, die je nog nooit van je leven gezien hebt.'

Een plek om van te leren

Na de realisatie van Michi-Noeki in Groningen is er veel aandacht geweest en hebben ook andere gemeentes interesse getoond in het concept. Milou Joosten, betrokkene vanuit het College van Rijksadviseurs, zei tijdens de opening: "Wij geloven erg in de waarde van dit soort plekken en hopen van harte dat het niet bij deze ene halteplaats blijft. Samen met Rijksbouwmeester Francesco Veenstra pleiten wij opnieuw voor zorgzame woonomgevingen, waar mensen geactiveerd worden en ontmoetingen worden gestimuleerd. Naast voldoende passende woningen vragen we ook aandacht voor sociale structuren, voorzieningen en een gezonde publieke ruimte. Michi-Noeki is hier een mooi voorbeeld



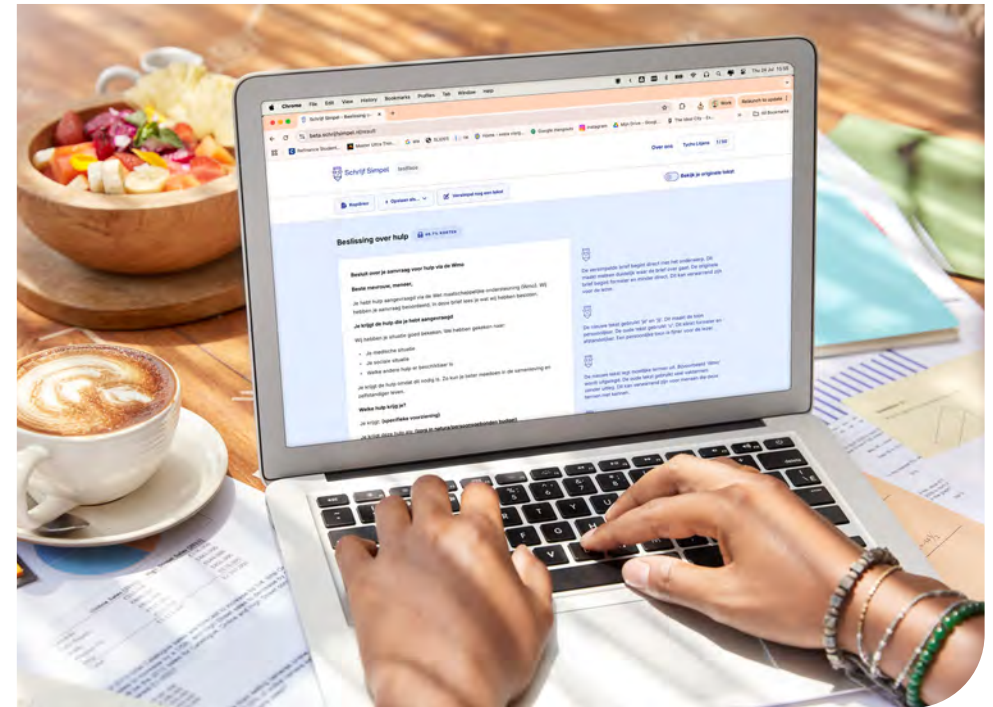
De Michi-Noeki is zo klein en precies mogelijk gemaakt, zo kan het concept in elke wijk landen.

van en wij zullen onze gesprekspartners dan ook zeker naar deze mooie plek verwijzen."

De betrokken kwartiermaker en gebiedssecretaris van de gemeente Groningen hebben een belangrijke rol in het succes. De ontwerpers leren voortdurend van de ervaringen die zij delen over het gebruik van de plek. Zo wordt het concept vanuit de praktijk scherpgesteld.



In de Michi-Noeki raken bezoekers snel in gesprek.



Schrijf simpel

Door ambtenaren te vragen wat hen weerhoudt om begrijpelijk te schrijven, ontstond een tool die overheidsbrieven toegankelijk maakt voor 3 miljoen laaggeletterden.

Samenvatting

Het team achter de Lees Simpel app ontwikkelde een tool voor ambtenaren om brieven om te zetten in begrijpelijke taal: Schrijf Simpel. Een eenvoudige en laagdrempelige oplossing voor een groot probleem.

De uitdaging

Nederland telt ongeveer 3 miljoen laaggeletterden. Zij hebben grote problemen om brieven van de overheid te begrijpen.

Het resultaat

Een AI-tool waarmee ambtenaren op een makkelijke manier hun brieven kunnen vereenvoudigen.



De Lees Simpel app wordt hier gebruikt om een document te 'vertalen'

Wat hield ambtenaren tegen?

Er was al Lees Simpel: een app waarmee ontvangers van brieven van de overheid de tekst konden laten samenvatten in eenvoudige taal. Maar hoe logisch was het om het probleem ook bij de bron aan te pakken: bij de ambtenaren die deze brieven schrijven?

Het team van ontwerpers achter Lees Simpel begon met het bevragen van ambtenaren en andere brieven-schrijvers: waarom schreven ze niet duidelijker? Wat hield hen tegen? De uitkomst van dit onderzoek: het kost veel tijd om een brief te schrijven in makkelijke taal. Ambtenaren weten niet goed hoe ze dit moeten aanpakken en hebben te weinig tijd om zich hierin te verdiepen.

Jargon

Anne van den Bos is communicatieadviseur Direct Duidelijk bij de gemeente Den Haag. 'Organisaties zijn zich vaak te weinig bewust van de doelgroep, vertelt ze. 'Ze willen hun boodschap kwijt. Maar ze schrijven niet voor de lezer.' Toch snapt ze dat ergens wel. 'Makkelijk schrijven is moeilijk. Als je de hele week jargon gebruikt, is het lastig dit om te zetten naar eenvoudige taal. En dat is jammer. Juist als je iets makkelijk kunt uitleggen, laat je zien dat je het echt begrijpt.'

Leuk en makkelijk

Het team van Lees Simpel besloot om ook een Schrijf Simpel-tool te ontwikkelen. De tool moest meer doen dan een alternatief geven in duidelijke taal; het moest ook laten zien wat er precies in de tekst is veranderd en waarom. Op deze manier leren mensen wat duidelijke taal is en hoe je deze taal toepast in je brieven. Verder moest de tool zo leuk en makkelijk mogelijk zijn: zonder drempels om de tool te gebruiken. Daarom richtten ze een ontwerpproces in van testen en doorontwikkelen, samen met de mensen voor wie de tool bedoeld is.

Veel impact

Naast een pilot bij de gemeente Den Haag werd het prototype ook getest via LinkedIn. Aan de hand van de feedback die hiermee werd opgehaald, is de tool verbeterd. Anne van den Bos: 'De Schrijf Simpel-website helpt om duidelijk te schrijven. Als je niet weet hoe je iets eenvoudig uitlegt, geeft de app inspiratie. De app is prettig in gebruik en wat eruit komt is consistent.'

Het mooie is dat de Schrijf Simpel-tool laat zien dat je met weinig mensen en middelen veel impact kunt maken. Het kleine team van Lees Simpel heeft weinig budget, maar ze ontwikkelden iets dat echt een probleem oplost voor mensen.



XTACY, daar zit een luchtje aan

Door de geur van XTC te vertalen naar een parfum, kreeg het OM er 17 miljoen speurders bij.

Samenvatting

XTC-labs en XTC-afval zijn makkelijk te herkennen aan de typische anijsgeur. Alleen weet bijna niemand dat. Gedragsonwerpers van Roorda Reclamebureau zette 'verbeelding' in om het OM te helpen bij de opsporing. Het bureau ontwikkelde een parfum, waarmee ze mensen lieten kennismaken met de geur van XTC. Met een laag budget haalde de campagne een groot bereik via gratis publiciteit. Met overtuigend resultaat in het aantal meldingen en het aantal afvaldumpingen.

De uitdaging

XTC-labs en het dumpen van XTC-afval vormen een groot probleem voor de veiligheid, de natuur en de volksgezondheid.

Het resultaat

In de periode na de campagne nam het aantal dumpingen van XTC-afval met 50% af. Het aantal meldingen van XTC-labs nam landelijk met 32% toe.



Het Xtacy-parfum. Beeld: Roorda

Capaciteitsprobleem OM

XTC-labs en het dumpen van XTC-afval zijn een steeds groter probleem in Nederland, vooral in het zuiden en het oosten van het land. Vaak worden de vaten gedumpt in de natuur, maar de labs zorgen soms ook voor gevaarlijke situaties in woonwijken. Het Openbaar Ministerie heeft echter onvoldoende capaciteit om serieus iets aan dit probleem te doen.

Een ontwerper van bureau Roorda bedacht om 17 miljoen Nederland het OM te laten helpen. XTC-labs en XTC-afval zijn vrij eenvoudig op te sporen met de neus: de typische anijsachtige geur is onmiskenbaar. Alleen weten de meeste mensen niet hoe XTC ruikt.

XTC-parfum

Het budget was heel beperkt, slechts 15.000 euro. Die besloot het bureau niet te besteden aan een mediacampagne, maar in het ontwikkelen van een parfum met deze geur: XTACY. Ze kozen voor een typische parfumlancering: met een promoteam en samples voor de deur van een chique warenhuis in Den Bosch. Dat trok de aandacht. Ze gebruikten de reukzin van het grote publiek: dé sleutel richting opsporing.

Klein budget, groot bereik

Maar ze konden het parfum natuurlijk niet op straat aan 17 miljoen Nederlanders laten ruiken. Daar bedacht het bureau twee slimme dingen op. Allereerst was wat ze deden heel mediageeniek. Ze kwamen er toevallig achter dat toenmalig minister-president Mark Rutte in de periode van de lancering een werkbezoek aan Den Bosch bracht en strikten hem. Ze haalden er de opening van het achtuurjournaal mee, de voorpagina van De Telegraaf en nog allerlei andere binnenlandse en buitenlandse media. Het voordeel is dat bijna iedereen wel ongeveer weet hoe anijs ruikt.

Zichtbare resultaten

Het tweede dat ze deden: met een heldere menukaart en prijslijst met kosten voor het promoteam, promotiemiddelen en testers, maakten ze het gemeenten en andere publieke organisaties makkelijk om aan te haken. Na de campagne bestelden 25 gemeenten de parfumflesjes. Het succes bleef niet bij een groot bereik. Na de campagne nam het aantal dumpingen van XTC-afval met 50% af, en het aantal meldingen van XTC-labs nam landelijk met 32% toe.



Toenmalige minister-president Rutte bezoekt de Xtacy-campagne in Den Bosch. Beeld: Roorda

Openbaar Ministerie

Veiligheid, Klimaat en milieu

Gedragsverandering



Stem voor de paling

Door beleidsmakers en Amsterdammers letterlijk in het perspectief van de paling te laten duiken, werd de onzichtbare wereld onder water een factor in bestemmingsplannen.

Samenvatting

De paling heeft het ontzettend moeilijk, maar niemand zag dat. Beleidsambtenaren doken onder begeleiding van landschapsarchitect Thijs de Zeeuw de Amsterdamse wateren in om zich te kunnen inleven in een wereld die normaal onzichtbaar blijft voor de mens. Dat zorgde ervoor dat de hindernissen die de paling het leven onmogelijk maken (letterlijk) op de kaart werden gezet. Door ook burgers te betrekken en Amsterdammers zich te laten inleven in het perspectief van de paling, ontstond meer begrip voor de enorme investeringen die de komende jaren nodig zijn om de ecologische waterkwaliteit te verbeteren.

De uitdaging

De paling wordt ernstig bedreigd. Een glasaal moet vanuit de Noordzee de zoete wateren rondom Amsterdam kunnen bereiken om uit te groeien tot een paling. Nog maar 1% van het oorspronkelijke aantal lukt dat. Dit komt door overbevissing en vervuiling, maar ook door sluizen, gemalen en andere hindernissen die de mens heeft opgeworpen.

Het resultaat

Er is bij beleidsmakers bewustzijn gecreëerd voor wat zich onder water afspeelt. Daardoor wordt er in bestemmingsplannen nu meer rekening gehouden met waterkwaliteit, verbetering van stedelijke wateren en onderwaterecologie.



Palingkaart van Amsterdam
Beeld: Thijs de Zeeuw

Broodje gerookte paling

Amsterdam en de paling, ze horen bij elkaar, van de palingsound tot het palingoproer. Maar toch kennen Amsterdammers het dier hoofdzakelijk van hun broodje gerookte paling. Vrijwel niemand heeft weleens een levende paling gezien; hun leven speelt zich af onder water, buiten het zicht van de mens. En onbekend maakt onbemind.

Met uitsterven bedreigd

Met betrekken en inleven kunnen we een stem geven aan de stemlozen: dieren, de natuur, maar ook aan mensen die hier in de toekomst moeten leven. De paling heeft die stem hard nodig, want deze bijzondere en mysterieuze vis wordt met uitsterven bedreigd. Vergelijkbaar met de laaglandgorilla. Dat komt door de mens: klimaatverandering, gif dat jarenlang geloosd is in de Amsterdamse wateren, andere vormen van vervuiling, maar ook door hindernissen als sluizen en gemalen.

Zichtbaar en invoelbaar maken

De paling staat symbool voor het algemene belang van ecologische waterkwaliteit. Om aan de Europese richtlijnen te voldoen moet Amsterdam flink aan de bak. Dit gaat veel geld kosten en tegelijkertijd zien Amsterdammers daar niks van. Dat stuit dus op weerstand. Daarom is het belangrijk om de leefwereld van de paling zichtbaar en invoelbaar te maken voor de mens. Gemeente Amsterdam, landschaparchitecten, een marinebioloog en kunstenaars sloegen de handen ineen: de paling moest op de kaart.

Inleven in de wereld van de paling

De uitdaging was allereerst dat beleidsmakers zich gingen inleven in de wereld van de paling. Samen met 25 ambtenaren is landschaparchitect Thijs de Zeeuw gaan duiken in de Amsterdamse wateren. 'Dat is het moment dat er dingen gebeuren,' vertelt hij. 'Als je fysiek onderdeel wordt van de onderwaterwereld, committeer je je eraan.'

Ook de Amsterdammer kreeg de kans om zich in te leven in hindernissen waar een paling tegenaan zwemt. Op het oude Marineterrein in het centrum van de stad richtte kunstenaar Sheng-Wen Lo een installatie in: een kruising tussen een stormbaan en een escaperoom. Mensen konden ervaren hoe lastig het is voor palingen om hun weg te vinden. Zelf moeten uitzoeken hoe je over de een na de andere hindernis komt, met slecht zicht en in de stank van het Amsterdamse riool.

Onneembare hindernissen

De paling is een trekvis die het zoetwater moet kunnen bereiken om van glasaal uit te groeien naar paling en vervolgens weer zoutwater kunnen bereiken (6.000 kilometer verderop, in de Sargassozee) om zich voort te kunnen planten.

Maar dat lukt nog maar 1% van de oorspronkelijke populatie. De Amsterdamse Sloterplas is een goed voorbeeld: daar zitten een aantal palingen al jaren opgesloten. Alle uitgangen zijn door de mens veranderd in onneembare hindernissen.

Palingkaart

Op basis van de ervaringen en data van Rijkswaterstaat werd een kaart van Amsterdam gemaakt, vanuit het perspectief van de paling. Thijs de Zeeuw: 'Een kaart, omdat dát de taal van de politiek is.' Op de kaart staan met groen en rood de gebieden aangegeven die de paling wel en niet kan bereiken. In het geel zijn de wateren aangegeven die zo ernstig vervuild zijn, dat een paling die je daar vangt eigenlijk bij het klein chemisch afval hoort.

Klik om een korte video over deze casus te bekijken (YouTube).

Een plek in bestemmingsplannen

Door deze ontwerpde aanpak is de paling steeds meer 'een Amsterdammer' geworden: een perspectief dat een plek verdient in bestemmingsplannen. Bij het verbeteren van doorgangen door sluizen wordt nu veel meer gedacht vanuit de leefwereld van de paling. Dit bewustzijn overstijgt de traditionele organisatiestructuren: de leefwereld van de paling is niet 'van stadsecologen', maar het is wel een factor geworden bij de inrichting en verbetering van de stedelijke infrastructuur.

De aanpak van Stem voor de Paling is gebundeld in een publicatie met ontwerpprincipes voor stedelijk ecologisch water, waarmee stadsontwerpers aan de slag kunnen.

Bijlage: Berekening definitieve beslissing compensatiebedrag kinderopvangtoeslag

Naam: AB Achternaam					
BSN: 123456789					
		2014	2015	2016	Totaal
Regeling					
a	Uw kinderopvangtoeslag voor het onderzoek	€ 6.000	€ 12.000	€ 10.000	€ 28.000 +/-
b	AF: Uw kinderopvangtoeslag na het onderzoek	€ 0	€ 9.500	€ 5.500	€ 15.000 +/-
c	Bedrag dat u eerder moest terugbetalen of niet hebt gekregen	€ 6.000	€ 2.500	€ 4.500	€ 13.000
d	BIJ: In rekening gebrachte rente die u moest betalen	€ 0	€ 2.000	€ 2.000	€ 4.000 +/-
e	Bedrag dat u eerder moest terugbetalen of niet hebt gekregen inclusief rente	€ 6.000	€ 4.500	€ 6.500	€ 17.000
Subtotaal					
f	AF: Verschil met laatst vastgestelde beschikking kinderopvangtoeslag	€ 3.816	€ 5.682	€ 2.578	€ 12.076 +/-
g	AF: Niet terugbetaalde/verrekende kinderopvangtoeslag	€ 2.000	€ 0	€ 3.000	€ 5.000 +/-
Andere inkomsten					
h	BIJ: Vergoeding materiële schade (25% van e)	€ 1.500	€ 1.125	€ 1.625	€ 4.250 +/-
i	BIJ: Door u betaalde rente en kosten	€ 20	€ 0	€ 15	€ 35 +/-
Subtotaal					
j	Totaal boetebeschikking(en)	€ 2.000	€ 500	€ 0	€ 2.500
k	BIJ: Betaald/verrekenend bedrag op boetebeschikking(en)	€ 400	€ 500	€ 0	€ 900 +/-
l	BIJ: Vergoeding materiële schade boete (25% van h)	€ 500	€ 125	€ 0	€ 625 +/-
Subtotaal					
m	BIJ: Vergoeding juridische hulp	€ 0	€ 5.250	€ 9.207	€ 14.457 +/-
n	BIJ: Vergoeding immateriële schade				€ 9.500 +/-
o	BIJ: Rentevergoeding over gemiste kinderopvangtoeslag	€ 1.816	€ 1.182	€ 1.448	€ 4.446 +/-
Subtotaal					
p	BIJ: Aanvullende vergoeding (1% van subtotaal)				€ 342 +/-
Totaal					
q	AF: Eerdere betaling(en)				€ 10.000 +/-
r	BIJ: Aanvulling Catshuisregeling				€ 0 +/-
Te ontvangen					€ 4.478

Dit is een voorbeeld, de getoonde bedragen zijn fictief

Uitvoering Herstel Toeslagen

Door gedupeerde ouders en medewerkers te betrekken bij het verbeteren van één bijlage, kwam er meer rust en overzicht in de communicatie.

Samenvatting

Ontwerpers pasten door iteratief verbeteren een moeilijk leesbare tabel aan met cruciale informatie voor ouders die zijn gedupeerd door fouten die zijn gemaakt met de kinderopvangtoeslag. Ze hadden daarbij ook oog voor de consequenties die het aanpassen had voor de organisatie.

De uitdaging

Gedupeerde ouders begrepen de berekening bij de beschikking vaak niet, waarin stond waar ze recht op hadden ter compensatie. Terwijl dit voor hen een cruciale brief is. Dat leidde tot vragen en bezwaar maken.

Het resultaat

Een tabel die vriendelijker oogt, meer uitlegt en beter te begrijpen is, voor zowel ouders als medewerkers. En passant kwamen ontwerpers erachter dat de verrekening van eerder ontvangen geld op drie plekken gedaan en telkens net anders gecommuniceerd. Dit hebben zij versimpeld tot één plek.

Ingewikkelde bijlage

Soms bieden ontwerpers kleine oplossingen met een groot resultaat. Gedupeerde ouders ontvangen aan het eind van hun lange procedure een beschikking van de overheid met als bijlage een tabel waarin wordt berekend op welke compensatie zij recht hebben. Die berekening was echter heel lastig te begrijpen. Dat leidde tot vragen en bezwaren van ouders. Ook medewerkers van de Uitvoeringsorganisatie Herstel Toeslagen (UHT) hadden soms moeite om de tabel goed te kunnen uitleggen.

Iteratief verbeteren

Het service design team van UHT werd betrokken om het probleem te doorgronden en een passende nieuwe vorm te vinden. De ontwerpers keken niet alleen naar de tabel, maar naar de gehele communicatie rondom de beschikking. Op basis van gesprekken met vaktechnische experts brachten ze het proces van het samenstellen van de beschikking in kaart.

Ze ontwikkelden een nieuwe tabel in nauwe samenwerking met juristen en experts. Eerst maakten ze een ruwe versie om te kijken of ze alles goed hadden begrepen. Daarna testten en verbeterden ze de versie in verschillende rondes (iteraties) met directe collega's, collega's die de berekening moesten uitleggen aan ouders en ten slotte met ouders van Stichting Lotgenotencontact.

Een nieuwe weergave van de berekening is een ingrijpende wijziging voor de organisatie, onder andere door de IT-aanpassingen die ervoor nodig zijn. Maar toen de ontwerpers een eerste ontwerp konden laten zien, groeide het enthousiasme. Door in te spelen op gelijktijdige ontwikkelingen bij het Team Informatievoorziening, kon de vernieuwde tabel snel worden geïmplementeerd.

Deel 1: Berekening van de compensatie

We tellen eerst op waar u recht op had, of nu recht op hebt. Daarvan trekken we af wat u eerder kreeg, of niet hebt betaald. Zo berekenen we uw compensatie voorvoorgenoemd/hardheid.

De bedragen zijn een optelling van de bedragen per toeslagjaar. Dit ziet u in deel 2. Meer uitleg per letter vindt u in deel 4.

Niet gekregen kinderopvangtoeslag		Totaal
a.	De kinderopvangtoeslag waar u in het verleden recht op had	€ 28.000
b.	Uw kinderopvangtoeslag na de ontbrekende verlagings	€ 15.000
c.	Rente die u toen moest betalen	€ 4.000
d.	Totaal a + b + c =	€ 47.000
Ontbrekende inkomsten		
e.	Totaal ontbrekende boete	€ 2.500
f.	Vergoeding voor materiële schade door boete (25% van e)	€ 625
g.	Totaal e + f =	€ 3.125
Aanvullende vergoedingen		
h.	Rente over niet-gekregen kinderopvangtoeslag (o)	€ 4.446
i.	Vergoeding voor materiële schade (25% van d)	€ 4.250
j.	Vergoeding voor immateriële schade (vanaf: 23-08-2014)	€ 9.500
k.	Vergoeding voor juridische kosten uit het verleden	€ 14.457
l.	Administratieve kosten en rente van invordering	€ 35
m.	Totaal h + i + j + k + l =	€ 32.688
Bedragen die we afrekken: u hebt ze al gekregen of niet betaald		
n.	Kinderopvangtoeslag die u na de verlagings toch nog kreeg	€ 8.654
o.	Al teruggekregen rente (door verhoging kinderopvangtoeslag)	€ 3.422
p.	Kinderopvangtoeslag die u niet hebt terugbetaald	€ 5.000
q.	Ontbrekende boete die u niet hebt betaald	€ 1.400
r.	Totaal af te trekken n + o + p + q =	€ 18.476
Totale compensatie		
a.	Optellen en aftrekken (subtotaal)	d + g + m + r = € 34.137
l.	Vaste verhoging over het subtotaal (1% van s)	€ 342
u.	Compensatie voorvoorgenoemd / hardheid	€ 34.479

Dit is een voorbeeld, de getoonde bedragen zijn fictief
 A.B. Achternaam | BSN 123456789
 Bijlage: Berekening compensatie / Definitieve Beschikking

Impressie van de nieuwe tabel

Een duidelijke tabel

Het uiteindelijke resultaat oogt vriendelijker, legt meer uit en is beter te begrijpen, voor zowel ouders als medewerkers. Daardoor kunnen de medewerkers de tabel met meer zelfvertrouwen en beter uitleggen. In het onderzoek kwamen ontwerpers er ook achter dat de verrekening van eerder ontvangen geld op drie plekken gedaan werd en telkens net anders gecommuniceerd. Dit hebben ze in het nieuwe ontwerp teruggebracht tot één plek, waardoor dit niet meer tot verwarring zou leiden.

Deze case is een mooi voorbeeld van zowel opgavegericht werken als de mensen om wie het gaat centraal stellen. Het resultaat is minder bezwaren, beter toegeruste medewerkers en meer rust en overzicht bij de ouders.



NITE shop

Door een kenniscentrum in Delfshaven te vermommen als buurtwinkel, ontstond een tussenruimte waar de kennis van de straat en de macht van de instituties elkaar op gelijke voet ontmoetten.

Samenvatting

The Niteshop is een winkelpand in de Rotterdamse wijk Delfshaven dat vermommingen als buurtwinkel, barbershop en kleermaker gebruikt om een gesprek op gang te brengen met mensen in de buurt. De ontwerpers achter het concept halen er verhalen en ideeën op van mensen aan de rand van de samenleving. Onmisbare kennis voor het aanpakken van transitieopgaven. In The Niteshop brengen de ontwerpers daarom continu ambtenaren, wetenschappers, kunstenaars en buurtbewoners samen. Niet als tijdelijk project, maar als vaste plek waar de kennis van de straat en publieke macht en middelen elkaar versterken.

De uitdaging

Kennis en ervaring aan de rand van de samenleving blijven onbenut, omdat de toegang tot instituties en de verdeling van geld en macht ongelijk zijn ingericht. Zo blijft de dominante cultuur en ongelijkheid in stand.

Het resultaat

Een tussenruimte: een gelijk speelveld waar mensen uit de stad met ideeën en talenten en mensen met toegang tot geld en macht samenwerken aan de stad van morgen.

Over de drempel

Het ontwerp bureau Concrete Blossom richtte in 2021 The Niteshop op in de Rotterdamse wijk Delfshaven. In het winkelpand aan de drukke Schiedamseweg is iedereen welkom. De neonletters aan de gevel geven het gevoel van een buurtwinkel, maar de producten in de schappen zijn niet bedoeld om te slijten: ze zijn er om een gesprek op gang te brengen. Van Marokkaanse suikerkegels en producten voor kroeshaar tot boeken over gentrificatie, elk product vertegenwoordigt een cultuur uit de buurt. Daarnaast vermomt The Niteshop zich afwisselend als barbershop, club, podcaststudio, kleermaker en podium, zodat mensen van allerlei kanten over de drempel komen voor één doel: samen de stad opnieuw uitvinden.

Een gelijk speelveld

In The Niteshop brengen de ontwerpers actief ambtenaren en buurtbewoners samen. Oprichter Malique Mohamud is uitgesproken over waarom dat nodig is: “Nu worden buurtbewoners op verzoek van instituten wel gevraagd om hun mening te geven, maar altijd binnen hun kaders en voorwaarden. Dan zoeken ze een paar allochtonen voor de diversiteit en mogen ontwerpers meedoen aan een projectje. Maar daar schieten we niets mee op, want het is altijd tijdelijk. Bovendien is het een ongelijk speelveld; het betekent dat zij zich moeten aanpassen aan de dominante cultuur: de normen, waarden en het taalgebruik in de systeemwereld.”

Bij The Niteshop draaien ze het om: het is een plek waar continu mensen met kennis en ideeën samenkomen. Publieke instanties zijn welkom om te luisteren, te investeren en samen te werken met het talent uit de wijk.



In The Niteshop wordt veel georganiseerd: van congressen tot hiphopfeesten. Beeld: Maud Fernhout

De kleermaker van de toekomst

Mohamud geeft een voorbeeld van een samenwerking met de gemeente Rotterdam over ‘de kleermaker van de toekomst’. In de wijk wonen veel jongeren die dromen van een eigen kledingmerk. ‘Dat gaat veel verder dan een hoodie’, legt Mohamud uit. ‘Er komt een hele cultuur mee, het is de uitdrukking van wie zij zijn en waar ze voor staan.’ In The Niteshop kwamen circulariteit en cultuur vanzelfsprekend samen: lokale kledingontwerpers en kleermakers werkten samen met hubs die oud materiaal omzetten in nieuwe stoffen. Zo werd het maken van exclusieve stukken beschikbaar voor iedereen in de buurt.

Leefwereld

Voor de gemeente Rotterdam betekent dit een ongewone samenwerking, waarbij zowel de afdeling Cultuur als Circulair betrokken zijn. Maar voor Serife Dikbas, transitieregisseur Textiel bij de afdeling Circulair van de gemeente, is het opzoeken van The Niteshop een logische keuze. ‘Om echte gedragsverandering te realiseren, kunnen wij niet zonder het betrekken van de leefwereld van Rotterdammers. The Niteshop geeft ons een ingang die we anders niet zouden hebben.’

Andere houding

Dikbas legt uit dat ontwerpend werken een andere houding vraagt van de gemeente. 'De uitkomst ligt niet vast en daarom is er vertrouwen nodig. En kwetsbaarheid, eerlijk zijn dat je het als gemeente ook niet allemaal weet.' Bovendien zijn de 'organisatieharkjes' niet ingericht op het centraal stellen van de opgave. Het hielp dat Dikbas als trainee al op veel verschillende afdelingen had gewerkt, waardoor ze een goed intern netwerk heeft en al bijna vanzelf domein-overstijgend denkt.

Het samenwerken met de buurt via The Niteshop levert de gemeente een aanpak op die tijdens het ontwikkelen al getoetst wordt aan de praktijk. Als 'bijvangst' zorgt het ook voor meer vertrouwen in de gemeente. 'We maken ons werk Rotterdams, de identiteit van de straat komt erin terug', vertelt Dikbas. 'Ik krijg heel vaak positief verraste reacties van bewoners en van makers.'

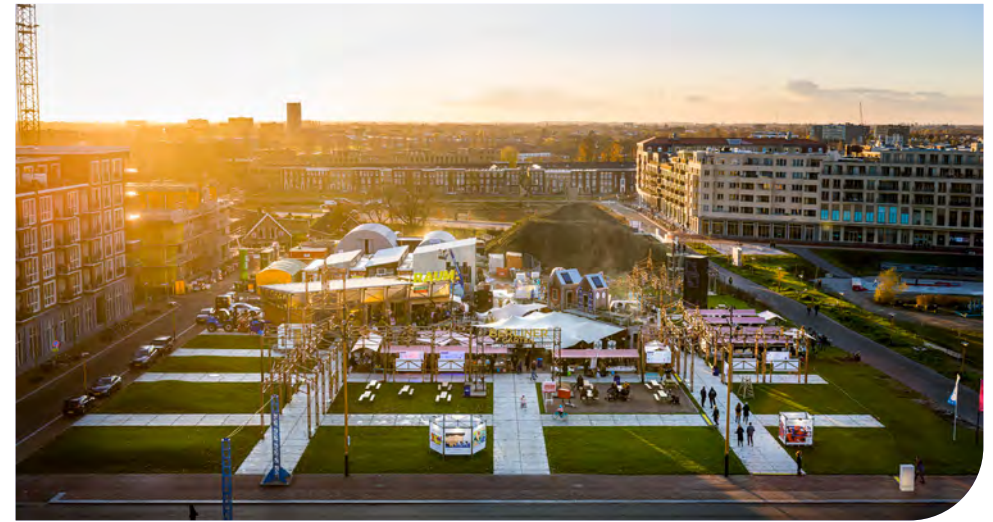
Land vol tussenruimtes

Voor Mohamud is The Niteshop een voorbeeld op kleine schaal. Zijn ambitie is groter: een land vol tussenruimtes, waar de leefwereld van inwoners en de systeemwereld van de overheid elkaar structureel weten te vinden. Niet als tijdelijk project, maar als vaste plek waar de kennis van de straat en publieke macht en middelen elkaar versterken.

Gemeente

Ruimtelijke ordening, Cultuur

Uitproberen en verbeteren



Berlijnplein

Door bewoners, ondernemers en makers de ruimte te geven, veranderde een zandkuil stap voor stap in een levendige culturele plek

Samenvatting

RAUM ontwikkelde een desolate plek middenin een enorme vinexlocatie tot een levendige culturele plek: het Berlijnplein. Dat deden ze door creative placemaking in cocreatie. Zowel met de buurt als met diverse (culturele) partijen en de gemeente Utrecht. Niet de makkelijkste weg, maar juist het proces zorgde ervoor dat de Utrechtse wijk Leidsche Rijn verder op de kaart werd gezet en het Berlijnplein nu een internationaal voorbeeld is van placemaking.

De uitdaging

Een zeven meter diepe kuil van 9000 m2, middenin de grootste vinexlocatie van Nederland, de Utrechtse wijk Leidsche Rijn. De gemeente werkte 12 jaar aan de realisatie van onder meer een theater op deze plek, maar kreeg het niet van de grond.

Het resultaat

Een levendige culturele plek midden in de wijk met een uitgebreide programmering. Inmiddels zijn er 20 partijen bij betrokken en doen diverse groepen uit de samenleving en de buurt mee. In 2025 trok het Berlijnplein 150.000 bezoekers.



Met het traject *de kleermaker van de toekomst* onderzocht The Niteshop circulaire strategieën om lokale, duurzame haute couture te creëren. Beeld: Concrete Blossom

Braakliggende zandkuil

De Utrechtse wijk Leidsche Rijn is de grootste vixlocatie van Nederland. In een braakliggende, zeven meter diepe zandkuil van 9000 m² probeerde de gemeente twaalf jaar lang tevergeefs een ‘culturele trekker van formaat’ te realiseren. Er werden onder meer plannen uitgedacht voor een wijktheater, een gamecenter en een ‘glazen circus’. Deze bleken veelal onvoldoende (financieel) draagvlak te hebben.

In 2016 besloot de gemeente ‘placemaking via programmering’ in te zetten om op basis hiervan culturele nieuwbouw te creëren. Donica Buisman, nu oprichter en artistiek directeur van RAUM, kreeg de opdracht om een plan te maken: ‘Ik heb gezegd: ik ga niet in mijn eentje een plan maken, maar in cocreatie met alle betrokkenen onderzoeken wat hier moet komen.’

Van twee partijen naar 20

Buisman kreeg als creative placemaker van de gemeente twee jaar de tijd om te experimenteren met een programma en werkte samen met 45 betrokkenen om het eerste plan te maken. Van daaruit richtte ze stichting RAUM op, om zoals ze het zelf zegt ‘te kunnen laveren tussen de mensen en de gemeente’. Het begon met RAUM, maar gaandeweg groeide de plek uit tot een samenwerking met wel 20 partijen: creatieve ondernemers, culturele instellingen, sociale partijen en waar het kon, werd ook de buurt zoveel mogelijk betrokken.

Nieuwbouwplannen

In tien jaar tijd ontwikkelde de plek zich van een grensverleggend makersplein, via een stadslab tot het culturele cluster Berlijnplein en de nieuwbouwplannen die er nu liggen: vier gebouwen en drie pleinen. Daar gingen allerlei experimenten



Het ondertekenen van de samenwerking in 2022
credit: Rogier Boogaard

aan vooraf met het meer verbindend maken van de publieke ruimte. Welke inrichting, processen en programmering horen daarbij?

De gebouwen worden zo ontworpen dat ze mee kunnen veranderen, omdat een plek als deze altijd in ontwikkeling zal blijven. De beheersconstructie van de pleinen is nog een zoektocht: hoe maak je ze zo openbaar mogelijk, terwijl je toch regie houdt over wat er daar gebeurt?

Zoektocht

Die zoektocht is sowieso de rode draad in het proces. ‘Het is niet zo simpel als wanneer je slechts een opdrachtgever en een ontwerper hebt, twee partijen die er met elkaar uit moeten komen,’ legt Buisman uit. Er zijn niet alleen vier hoofdhuurders, maar ook allerlei onderhuurders, die allemaal betrokken worden in het ontwerpproces. ‘Zo’n hoofdhuurder kan wel een theater bedenken, maar als de onderhuurder er niet mee uit de voeten kan, dan werkt het niet natuurlijk.’

Gemeente Utrecht

En dan is er de gemeente Utrecht. Die is de toekomstige eigenaar van het vastgoed. Buisman: ‘De gemeente is niet gewend om op een manier te werken waarbij ze niet alles zelf kunnen bepalen en waarbij veel niet al van tevoren bekend is.’ Het gaat bovendien niet om niks, de gemeente trekt 45,2 miljoen euro uit voor de ontwikkeling

van het Berlijnplein en er zijn drie wethouders bij betrokken.

Mix tussen traditioneel en ontwerpen

De mix van een traditionele en een ontwerpende aanpak werkt in het bestaande speelveld goed, stelt Buisman. ‘Je helpt elkaar.’ Het ritme van de gemeente, met deadlines en verantwoording afleggen, stuwt het proces voort. Van de andere kant helpt de onafhankelijke positie van onder meer RAUM om af en toe een streep in het zand te zetten. ‘De kunst is dat je met elkaar kunt meebewegen,’ vindt Buisman. ‘Ik heb zelf veel voor gemeenten gewerkt. Als ik dat niet had gedaan, dan had ik dit niet gekund. Dan had ik niet gesnapt hoe die mechanismes werken en waar ambtenaren tegenaan lopen: dit is gewoon hoe deze wereld werkt.’ De projectmanager bij de gemeente hielp enorm. ‘Die keek of de wereld soms iets meer naar links of iets meer naar rechts kon opschuiven.’



Het Berlijnplein in 2017, aan het begin van de bouw
credit: Juri Hiesch

Leidsche Rijn op de kaart

Het resultaat is een culturele plek waar veel verschillende partijen aan meedoen. Een plek die leeft. Buisman: ‘Vergis je niet, veel partijen zeiden eerst: wat heb ik te zoeken in Leidsche Rijn?’ Inmiddels lopen er 150.000 mensen per

jaar over het Berlijnplein. De buurt komt er ook. ‘We hebben veel draagvlak gecreëerd door onze manier van werken.’ En Leidsche Rijn staat meer op de kaart. Het Berlijnplein is nu een internationaal voorbeeld van creative placemaking.



De Luisterstoel

Door te onderzoeken hoe en wanneer slachtoffers signalen afgeven, verschoof de focus naar een onverwachte omstander-doelgroep: kappers.

Samenvatting

De aanpak van femicide, huiselijk en seksueel geweld staat hoog op de agenda in Nederland. De grootste drempel voor slachtoffers zit in het doorbreken van het zwijgen: het eerste gesprek over wat je thuis of in je relatie meemaakt. Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (RCGOG) Mariëtte Hamer deed met de hulp van de ontwerpers van bureau Snijboon onderzoek en ontdekte dat het vaak mensen in contactberoepen zijn die signalen meekrijgen van (seksueel) geweld in intieme relaties. Alleen weten zij, logischerwijs, niet goed wat ze kunnen doen. Daarom ontwikkelde het bureau een toolkit. In eerste instantie voor kappers, maar het doel is om de toolkit ook in te zetten bij andere contactberoepen.

De uitdaging

Seksueel geweld in intieme relaties blijft vaak lang onzichtbaar: gemiddeld vinden er 30 tot 35 incidenten plaats voordat iemand hulp zoekt.

Het resultaat

De Luisterstoel is een toolkit voor kappers, die hen helpt om signalen van onveilige relaties te herkennen en het gesprek hierover te openen en door te verwijzen naar professionele hulp.

De Luisterstoel is een toolkit voor kappers, en andere contactberoepen, met daarin:



De hulpkit voor contactberoepen

Femicide en seksueel geweld

De cijfers van femicide en seksueel geweld in intieme relaties zijn veel te hoog in Nederland. Het blijft vaak lang onzichtbaar: gemiddeld vinden er 30 tot 35 incidenten plaats voordat iemand hulp zoekt. Regeringscommissaris seksueel grensoverschrijdend gedrag en seksueel geweld (RCGOG) Mariëtte Hamer initieerde, in samenwerking met ontwerpbureau Snijboon, een co-creatie traject om omstanders te helpen signalen te herkennen en hiernaar te handelen.

Gesprekken met betrokkenen

Ze gingen in co-creatie aan de slag, met de kennis, ervaring en het netwerk van het bureau van de Regeringscommissaris als basis, aangevuld met de creatie- en ontwikkeltools van de ontwerpers van bureau Snijboon. Diverse mensen en partijen spelen een rol bij de aanpak van (seksueel) geweld in intieme relaties. De ontwerpers begonnen, samen met het team van de

Regeringscommissaris, met een serie gesprekken met o.a. de politie en hulpverlening (Veilig Thuis). Daarnaast vonden er dieptegesprekken plaats met slachtoffers, ex-plegers, betrokkenen en omstanders.

Contactberoepen

De ontwerpers onderzochten wie had kunnen ingrijpen en op welk moment precies. Daaruit kwam naar voren dat er veel omstanders en mensen met contactberoepen zijn die fysiek dicht in de buurt komen van de slachtoffers en die signalen kunnen opvangen. Voor slachtoffers is het soms makkelijker om te praten met iemand die emotioneel ver van ze af staat. Vervolgens gingen de ontwerpers in gesprek met mensen in contactberoepen, zoals kappers. Onderzoek van de Radboud Universiteit laat zien dat één op de drie kappers signalen van huiselijk geweld opvangt, maar niet goed weet hoe hiermee om te gaan.

Kapper als veilige haven

Mariëtte Hamer: 'Vrouwen die thuis intieme terreur of dwingende controle meemaken en daarvoor ook slachtoffer zijn van seksueel geweld worden vaak door hun partner geïsoleerd: ze zien hun vrienden en familie niet meer of durven niet eerlijk tegen hen te zijn. Naasten kennen de partner vaak zelf, wat het voor betrokkenen extra moeilijk maakt om zich uit te spreken of de situatie te delen. Dan kan de kapper een veilige haven zijn, juist om het over intieme zaken te hebben.'

Toolkit

Het resultaat van dit co-creatieproces is een toolkit: De Luisterstoel. Geen fysieke stoel, maar een set met hulpmiddelen die ruimte kunnen

maken voor een gesprek in de kappersstoel. Een poster voor de binnenkant van een kastje met antwoord op de vraag 'wat kan ik doen?' in verschillende situaties, signaalkaarten om te herkennen en begrijpen wat je ziet of voelt, een aantal gesprekskaarten met zinnen die je helpen om iets te zeggen en 'visitekaartjes' om iemand door te verwijzen naar officiële hulp. De toolkit is iteratief ontwikkeld. Met de input van kappers en andere betrokkenen, waaronder ervaringsdeskundigen, werd het eerste prototype stap voor stap doorontwikkeld tot de uiteindelijke toolkit.

Herkennen van signalen

Kappers zijn geen hulpverleners en dragen geen verantwoordelijkheid, maar zij kunnen iemand wel helpen door signalen te herkennen en hier iets mee te doen. Uit gesprekken met de kappersbond bleek dat veel kappers het prettig zouden vinden om te weten en te leren wat ze kunnen doen.

De Luisterstoel is in april 2026 door de Regeringscommissaris gelanceerd op de kappersacademie in Rotterdam, het eerste exemplaar van de toolkit werd overhandigd aan burgemeester Carola Schouten. In mei is de toolkit verspreid onder kappers in Friesland, als onderdeel van het bezoek dat de Regeringscommissaris bracht aan de regio.

Opschalen

Als de pilot een succes is, wordt de toolkit landelijk uitgerold in samenwerking met de branche, vakbonden en opleidingen en zal de Regeringscommissaris de mogelijkheid onderzoeken om de toolkit voor andere contactberoepen, zoals nagelstylisten en fysiotherapeuten, beschikbaar te maken.



Eindje verder

Door samenwerking tussen organisaties kunnen jongeren op de GGZ-wachlijst al stappen zetten

Samenvatting

Het programma 'Eindje Verder' biedt oplossingen voor de overbelaste specialistische GGZ in Eindhoven. Jongeren van 12 tot 18 jaar krijgen begeleiding terwijl ze wachten op een plek, waardoor hun herstelproces al kan beginnen tijdens de wachperiode.

De gemeente Eindhoven, huisartsen, vier GGZ-aanbieders en andere betrokken organisaties liepen tegen de grenzen van het zorgsysteem aan: de wachttijden bleven toenemen zonder zicht op een oplossing. Systemisch ontwerp bureau Shoshin hielp door de complexiteit heen te kijken, de situatie beter in kaart te brengen en stapsgewijs toe te werken naar een nieuw instroompunt voor de jeugdzorg. Nu krijgen jongeren een coach toegewezen en kunnen ze meedoen aan een groepsprogramma. Zo kunnen ze meteen aan de slag en zijn ze al een 'eindje verder' waar ze eerst moesten wachten.

De uitdaging

De wachtlijsten voor specialistische GGZ-behandelingen voor 12 tot 18-jarigen zijn lang. Hierdoor verergeren problemen en verliezen deze jongeren kostbare tijd. De gemeente Eindhoven, huisartsen en zorgaanbieders wisten zich hier door de complexiteit geen raad mee, maar waren er wel van doordrongen dat de huidige manier van organiseren niet meer kan.

Het resultaat

Ketenpartners hebben met vier GGZ-organisaties een nieuw instroompunt voor jongeren gerealiseerd. Eindhovense jongeren kunnen nadat ze op de GGZ-wachlijst zijn geplaatst terecht bij Eindje Verder: een traject met een coach en wekelijkse bijeenkomsten. Ze kunnen - samen met door hen zelf uitgekozen vrienden en familie - werken aan hun persoonlijke doelen. Hierdoor begint hun herstel meteen en wordt de druk op de wachttijd lager.

Wachttijd benutten

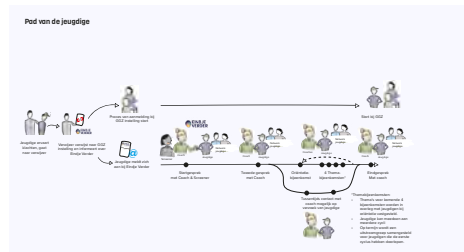
De wachttijden in de jeugd-GGZ zijn lang. Jongeren worden daardoor niet alleen later geholpen, maar vaak verergeren hun problemen er ook nog door. Gemeente Eindhoven, huisartsen en zorgaanbieders kwamen samen niet tot een werkbare oplossing. Het systeem rondom jeugdzorg moest anders, maar waar begin je?

Samen met ontwerp bureau Shoshin begonnen de betrokken partners aan een systemisch ontwerptraject: buiten de kaders van hun eigen organisaties en organisatiestructuren. Er is een nieuw centraal instroompunt ontworpen, waardoor de wachttijd beter kan worden benut: als jongeren zich kunnen voorbereiden waar ze oorspronkelijk moesten wachten, dan kan een GGZ-behandeling efficiënter verlopen, kan er beter worden doorverwezen of een behandeling zelfs worden voorkomen. In plaats van verdere achteruitgang geeft deze aanpak jongeren de kans om meteen al stappen te zetten in de goede richting, terwijl betrokken professionals efficiënter kunnen schakelen tussen organisaties.

Iteratief verbeteren

Ontwerpers verkenden het probleem eerst samen met de betrokken partners. Ze gebruikten daarbij ook voorbeelden uit andere gemeenten en wetenschappelijke inzichten. Zo kwamen ze tot een gedeeld begrip van het lokale wachttijdenprobleem en een set van werkzame elementen. Vervolgens begeleidden de ontwerpers alle betrokken partijen samen met het iteratief ontwikkelen van een programma: stap voor stap verbeteren.

Deze aanpak is helpend in samenwerkingen waarbij veel organisaties betrokken zijn, en waar beleid en regelgeving zich moeten verhouden tot de dagelijkse realiteit van zorgverleners en



Schema van het nieuwe wachttijdproces van een jongere.
Beeld: Shoshin

jongeren. Je kunt zo passen en meten tot je een oplossing hebt die zowel werkt op papier als in de realiteit. Ook is het nodig om 'systeembarrières' te slechten die effectief (samen)werken belemmeren.

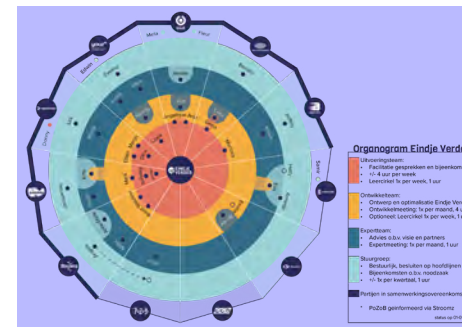
Ontwerpers begeleidden dus niet alleen het proces, maar lieten betrokken professionals ook kennismaken met een andere manier van werken. Nadat zij het idee hadden losgelaten dat ze vanaf het begin al precies zouden weten hoe het programma eruit kwam te zien, raakten ze enthousiast. Beleidsadviseur Eva Methorst (gemeente Eindhoven): 'Doordat de ontwerpers van buiten komen, stellen ze andere vragen: waarom doen we dit zo? En waarom kan dit eigenlijk niet? Dat helpt om los te komen van hoe we het normaal gesproken doen.'

Wekelijkse bijeenkomsten

Inmiddels is 'Eindje Verder' een begrip in Eindhoven. Jongeren kunnen zodra ze op de wachtlijst staan bij de sGGZ een intakegesprek aanvragen met een coach. Samen met deze coach maken ze een plan. Daarna praten ze in wekelijkse themabijeenkomsten met leeftijdsgenoten en begeleiders over leefstijl, gezondheid, vriendschappen, seksuele ontwikkeling of wat ze zelf aandragen. Tussendoor kunnen jongeren altijd contact zoeken met hun coach als daar behoefte aan is. Deze transformatieve aanpak blijft zich ondertussen doorontwikkelen en is nooit 'af'.

Steeds meer ontwerpend werken

Binnen de gemeente Eindhoven wordt een ontwerpende aanpak steeds vaker onderdeel van het gewone werk. Naast samenwerkingen met ontwerp bureaus zijn er ook strategische design consultants in dienst die meewerken aan diverse dossiers. Voor Eva Methorst was Eindje Verder de eerste keer dat ze ontwerpend werkte. 'Ik was gewend om eerst alles uit te denken en daarna pas te beginnen. In dit traject hebben we juist stap voor stap ontwikkeld en gaandeweg ontdekt wat werkte.'



Organogram van partijen die bij het proces betrokken zijn
Beeld: Shoshin

Opschalen

Inmiddels is het concept van Eindje Verder zo'n succes, dat de gemeente samen met de VNG onderzoekt hoe ze dit succesvol kunnen opschalen naar andere gemeenten. Bij oplossingen als deze, vraagt dat opnieuw om het verkennen van de situatie en de systemische obstakels en kansen. Geen gemeente is hetzelfde, en succesvolle oplossingen vragen vaak per situatie iets anders. De gemeente Eindhoven schaalte Eindje Verder inmiddels op van 4 naar 14 GGZ-aanbieders.



Clustering Rijksincasso: de mens centraal

Mensen met overheidsschulden kregen meer rust en overzicht, dankzij de samenwerking van zes ministeries voor één Rijksincasso.

Samenvatting

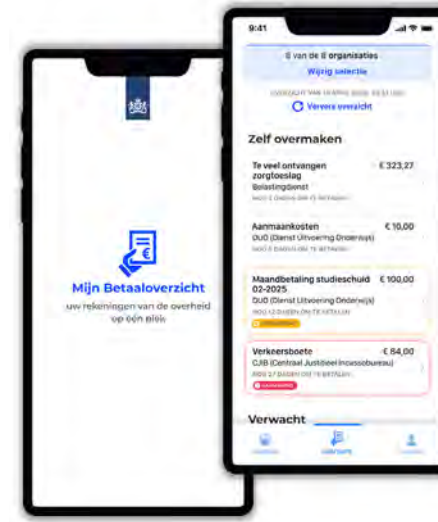
Eén loket voor schulden bij de overheid, dat is het doel. Acht uitvoeringsorganisaties sloegen de handen ineen en gingen het gewoon doen. Niet de systeemwereld was leidend, maar de leefwereld van mensen: wat hebben zij nodig? Doordat mensen vanuit verschillende organisaties en disciplines de handen ineen sloegen, lag er al snel een concreet resultaat. In een mum van tijd werden twee diensten opgezet: een overzicht van achterstallige vorderingen bij de aangesloten overheidsorganisaties en een gezamenlijke betalingsregeling. Terwijl de eerste mensen daar al gebruik van maken, wordt er doorlopend waarde en nieuwe handelingsperspectieven aan de dienstverlening toegevoegd.

De uitdaging

Er zijn ruim 2 miljoen burgers met een betaalachterstand bij ten minste één overheidsorganisatie. Een half miljoen daarvan heeft schulden bij meerdere organisaties. Deze mensen ontvangen een wirwar aan brieven, terwijl overzicht cruciaal is bij schuldenproblematiek. Bovendien kennen organisaties de overige schuldeisers niet: een aflossing bij de ene organisatie kan leiden tot grotere problemen bij een andere organisatie.

Het resultaat

Eén overheid, één dienstverlening, één Rijksincasso: er is nu één vorderingenoverzicht en één betalingsregeling. Inmiddels doen acht organisaties mee: Belastingdienst, DUO, RVO, CJIB, Toeslagen, CAK, UWV en SVB. Ook is de VNG inmiddels bestuurlijk aangesloten bij het samenwerkingsverband. Elk jaar groeit het aantal overheidsorganisaties dat aansluit nog. Er maken inmiddels al meer dan 40.000 mensen per jaar gebruik van de gezamenlijke betalingsregeling, en ook dat aantal is groeiende.



Een betaaloverzicht. Credit: Clustering Rijksincasso

Zes ministeries, acht uitvoeringsorganisaties

Eén loket, er wordt bij de overheid veel over gepraat, maar ga er maar aan staan. Een programma met zes betrokken ministeries en acht uitvoeringsorganisaties, dat is Clustering Rijksincasso (CRI). Hoofd overheidsincasso bij het CJIB Maarten van Zaane is trots. Hoewel het CJIB valt onder het ministerie van J&V, is het ministerie van SZW zijn opdrachtgever: 'Dat is niet vanzelfsprekend. Wij hebben het probleem van een ander departement goed voorzien in het verlengde van onze probleemanalyse en eigen expertise op het gebied van inning- en incassodienstverlening. En iedereen heeft zich bereid verklaard om er samen stappen in te zetten.'

Ander perspectief: het huishouden met schulden

Waar het begon? Bij een ander frame. Organisaties zijn geneigd om vanuit hun eigen perspectief naar een probleem te kijken: we hebben een vordering en die moet worden geïnd. Binnen CRI

kijken acht organisaties verder dan hun eigen organisatieloga. In plaats daarvan staat nu de burger met schulden centraal. Hoe kan die het beste worden geholpen?

Dat betekent dat je eerst moet kijken naar de context van een huishouden met betalingsachterstanden. Een dergelijk gezin bevindt zich ergens op het spectrum tussen behoefte aan autonomie (controle houden, zaken zelf regelen en zelf keuzes maken) en behoefte aan zorg (schuldhulp, multiproblematiek), met mogelijk de noodzaak van enige repressie.

Meelopen met de praktijk

De vordering van één organisatie kan daarin net het verschil maken. Maar als die organisatie dat niet beseft omdat er geen afstemming is tussen schuldeisers, dan kan die ene vordering een burger net over het randje duwen. Van Zaane liep zelf mee met deurwaarders. 'Dan zie je wat er gebeurt: mensen betalen één overheidsorganisatie en zijn dan door hun geld heen. Vervolgens lopen vorderingen bij andere organisaties door boetes en verhogingen op. Dat inzicht hebben we gebruikt en centraal gezet bij de ontwikkeling van onze dienstverlening.'

Groot denken, kleiner doen

Het hielp dat Carola Schouten coördinerend minister werd op het dossier armoede en schulden. Sianne van Rhee, programmamanager CRI: 'Zij gaf de politieke opdracht die we nodig hadden. Daarmee kregen we de middelen én het mandaat om door te pakken.' Het credo was groot denken, kleiner doen. Het programma startte met de realisatie van twee concrete producten: Mijn Betaaloverzicht (voorheen bekend als het Vorderingenoverzicht Rijk) en de Betalingsregeling Rijk.

Al vier maanden nadat het ministerie van SZW in september 2022 de opdracht kreeg, ging de eerste versie van de Betalingsregeling Rijk live. Maarten van Zaane: 'We hadden geen 'big bang'-lancering die lang op zich kan laten wachten, maar een snelle eerste versie, waarmee we al direct waarde konden bieden voor burgers. Waarde die daarna alleen maar groeit.' Bovendien toets je zo een dienst snel in de praktijk, zodat je het continu kunt doorontwikkelen en verbeteren.

Aandacht voor gebruiker én democratisch proces

Mensgericht ontwerpen is een belangrijk onderdeel van het programma. Gebruikersonderzoekers gingen naast de burger zitten: wat vinden mensen prettig in zo'n overzicht? Het ontwikkelteam is heel goed in de uitwisseling tussen dienst en gebruiker: samen met die gebruikers wordt de dienst iteratief verbeterd, net zolang tot er een versie ligt die écht waarde toevoegt aan het dagelijks leven de gebruiker.

Daarnaast is er veel aandacht voor het democratische proces. Aan beleid liggen wetten ten grondslag. Die zijn tot stand gekomen in de Tweede Kamer. Je kunt dus niet zomaar met burgers iets bedenken en uitvoeren, zonder de politiek en bestuurders actief te betrekken. Die twee werelden komen binnen CRI echt samen.



De Betalingsregeling Rijk wordt steeds meer gebruikt
Credit: Clustering Rijksincasso

Eerst de opgave, dan de governance

Het programma wordt gedragen door bevoegden ambtenaren. Sianne van Rhee: 'Het mooie vind ik dat er vanuit beleid een resultaat wordt gevraagd aan de uitvoeringsorganisaties en dat deze organisaties zélf verantwoordelijk zijn voor de aanpak.'

De focus ligt op de maatschappelijke opgave: de realisatie van twee concrete diensten. 'Dat werkt aanstekelijk,' vertelt Van Zaane. 'Pas nadat die focus er was, is de governance van het programma ingericht.' Een belangrijke tip is bovendien om pragmatisch om te gaan met regels en obstakels. Van Zaane: 'Wanneer je je door elk probleem laat weerhouden, dan gebeurt er niks en wordt uiteindelijk niemand geholpen.'

Meer lezen over hoe een ontwerpde aanpak in deze case wordt ingezet? Ontwerpend onderzoeker Maike Klip volgt het programma op de voet en deelt haar bevindingen en publicaties hierover op haar blog klipklaar.nl.

Deze publicatie is gemaakt door De Publieke Ontwerppraktijk (PONT) — een programma van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Dutch Design Foundation en CLICKNL — en met medewerking van Netwerk Ontwerpende Ambtenaren.

PONT en Netwerk Ontwerpende Ambtenaren verzamelen en delen doorlopend inspirerende voorbeelden van publieke ontwerppraktijken. Deze vind je op de websites depubliekeontwerppraktijk.nl en overheidsbrede-onderzoekscommunity.pleio.nl/ontwerp.

Tekst: Lonneke Lodder en Marieke L'Ortye

