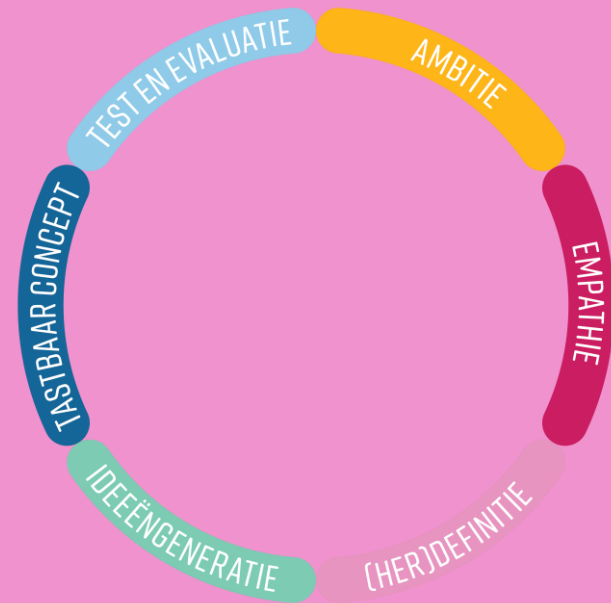




# Design bij de (Rijks)overheid

Bijlage met cases



# Voorwoord

## Voor wie zijn deze cases?

In dit onderdeel zijn een aantal cases beschreven waarbij 'public design' is toegepast. Deze cases zijn onderdeel van de handreiking *Design bij de (Rijks)overheid*. Deze cases zijn bedoeld ter inspiratie voor iedereen die aan de slag wil gaan met een vraagstuk en het daarbij belangrijk vindt om mensen centraal te zetten of dit nou eindgebruikers, collega's of andere belanghebbenden zijn. In de cases worden de eerste ervaringen met het toepassen van deze manier van werken gedeeld. We zijn uitgekomen op verrassende inzichten, nieuwe samenwerkingsverbanden en verschillende oplossingsrichtingen.

## Hoe verhouden deze cases zich tot de handreiking?

In de handreiking zelf lees je meer over design denken de vraagstukken waarbij je dit kunt toepassen en hoe je hiermee aan de slag

kunt gaan binnen de context van de (Rijks)overheid. We noemen dit public design.

In de handreiking presenteren we ook onze eigen werkwijze het 'Public Design Wiel'. Deze werkwijze is niet in beton gegoten. Sterker nog: de werkwijze is wat ons betreft nooit af. Van elk vraagstuk leren we namelijk bij. Maar omdat we het toepassen van design denken binnen de (Rijks)overheid graag een stapje verder willen helpen, delen we graag onze eerste inzichten door middel van de handreiking en deze cases. Het public design wiel bestaat uit zes fases. Per fase beschrijven we wat het doel is van deze fase en waarom bepaalde werkvormen en canvassen/ werkbladen daar goed bij aansluiten. Tot slot bevat deze handreiking een aantal praktische tips.

## Wie zijn wij?

Het cluster communicatieonderzoek van de Dienst Publiek en Communicatie (DPC) werkt aan het toepassen van het design denken bij maatschappelijke vraagstukken met veel betrokkenen. We hopen dat deze handreiking ideeën geeft voor jouw werk. Op [www.communicatierijk.nl/vakkennis/publicdesign](http://www.communicatierijk.nl/vakkennis/publicdesign) vind je meer informatie over design denken bij de (Rijks)overheid.

Veel leesplezier!

Marit Groeneveld, Lizet van Tilburg en  
Margot Lagendijk

# CASES

Public design cases: aanleiding, aanpak, opbrengsten en leerpunten



# Case 1: Informatiemarkt gaswinning

## Aanleiding

EZK organiseert jaarlijks een groot aantal informatiemarkten betreffende besluiten over winningsplannen van kleine gasvelden. Zowel omwonenden als EZK waren niet gelukkig met het verloop van deze avonden. Bewoners voelden zich vaak niet gehoord in hun zorgen rondom gaswinning. Hierdoor werd het draagvlak voor het ter plaatse winnen van gas niet vergroot en werden er zienswijzen ingediend die geen betrekking hadden op het besluit.

## Doelstelling

*Een verbeterde opzet voor lokale informatie bij gaswinning, die bijdraagt aan het vertrouwen in de omgeving rond de gaswinning in de regio. Omwonenden worden gehoord en zijn goed geïnformeerd.*

## Betrokken partijen

Bij deze case waren de volgende partijen betrokken: EZK, RVO, Vermilion, SODM, TNO, de gemeente Westerveld en de omwonenden.

Er is gezamenlijk gewerkt aan een verbeterde opzet van de lokale informatievoorziening rondom gaswinning in het algemeen en het besluit in het bijzonder. De bewoners zijn actief betrokken en uitgenodigd.



# Case 1: Informatiemarkt gaswinning

Onderstaand de stappen die we hebben doorlopen voor dit project. De fases komen overeen met de stappen uit het Public Design Wiel. Afwisselend is er gedivergeerd (creëren van opties: empathie en ideeëngeneratie) en geconvergeerd (keuzes maken: (her)definitie, tastbaar concept en test).

Ambitie	Empathie	(Her)definitie	Tastbaar concept	Test & evaluatie
<p>Werk sessie van 3 uur met het kernteam:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gezamenlijk scherp krijgen uitdaging en formuleren van Design vraag</li><li>• Praktische planning en rolverdeling</li></ul>	<p>Deel 1:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Etnografisch onderzoek in Diever en omgeving door Perspective</li><li>• Kernteam zelf in gesprek met omwonenden</li></ul> <p>Deel 2:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Interviews met experts burgerparticipatie door Perspective</li></ul>	<p>Dag 1: overdag</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Delen inzichten etnografisch onderzoek</li><li>• Expliciet maken denkkader omwonenden</li><li>• Herdefiniëren nieuw kader en design vraag</li><li>• Genereren ideeën opzet informatiemarkt</li></ul> <p>Ideeën generatie</p> <p>Dag 1: avond</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Co-creatie sessie omwonenden: Voorleggen ideeën en optimaliseren</li></ul>	<p>Dag 2: overdag</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ontwikkelen nieuwe opzet informatiemarkt aan de hand van ideeën en inzichten empathiefase en co-creatie sessie</li><li>• Concrete uitwerking en vormgeving acties</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Eerste keer doorvoeren nieuw ontwikkelde opzet informatiemarkt</li><li>• Evaluatie met team van betrokkenen</li><li>• Advies opzet toekomstige markten (learnings)</li></ul>

2-daagse pressure cooker

# Case 1: Informatiemarkt gaswinning

## Opbrengsten:

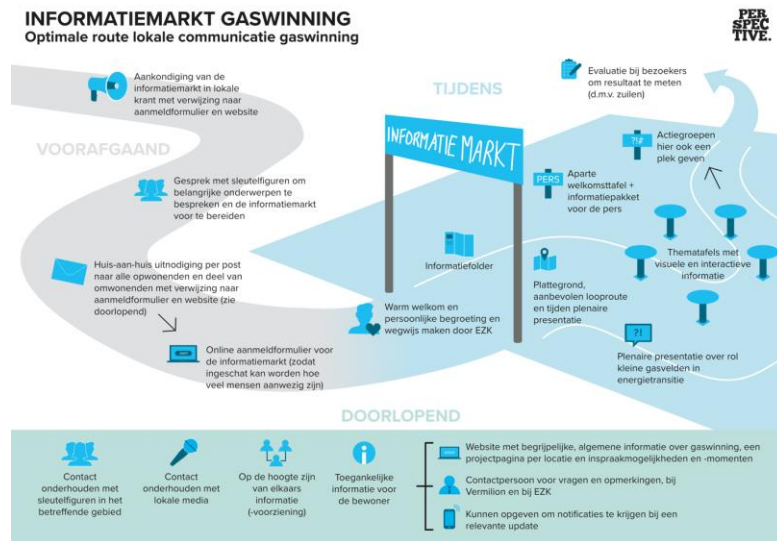
Het public design traject heeft in 5 weken een verbeterde opzet van de lokale informatievoorziening rondom gaswinning opgeleverd die aandacht geeft aan zowel het proces voor en tijdens de informatiemarkt als aan het doorlopende contact. De behoeften van de omwonenden staan in deze opzet centraal. Het traject heeft veel energie en nieuwe ideeën opgeleverd.

Een deelnemer aan de co-creatiesessie:

*'Het eerste half uur dacht ik: wat doe ik hier. Zes bewoners tegenover twintig ambtenaren. Maar ik merkte dat mensen echt naar elkaar luisterden. We kwamen samen tot goede ideeën. Zoals: nodig mensen voor de informatiemarkt uit met een persoonlijke brief, in plaats van een advertentie in een krantje. Zorg dat mensen kunnen zien, ruiken en voelen waar het over gaat. Zorg dat ze één op één hun vragen kunnen stellen. En geef informatie over eventuele schaderegelingen.'*

De opzet van de informatiemarkt is wezenlijk veranderd. In plaats van per organisatie zijn er nu standjes per thema. Bij de standjes staan nu verschillende deskundigen samen de bijna tweehonderd bezoekers te woord. De thema's zijn afgeleid van de vragen die omwonenden hebben over de gaswinning. Hierdoor sluiten ze beter aan op de zorgen en vragen van omwonenden, zodat inwoners zich beter

gehoord voelen en gericht naar gewenste informatie kunnen zoeken op de markt. TNO liet met proefopstellingen zien hoe gaswinning in zijn werk gaat. Ook actiegroepen hebben voortaan een eigen plek op de informatiemarkt.



# Case 2: Omvorming ProRail

## Aanleiding

In 2021 moet de omvorming van ProRail tot een zelfstandig bestuursorgaan (ZBO) rond zijn. ProRail valt dan onder de directe verantwoordelijkheid van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Onderdeel daarvan is het verder ontwikkelen van een communicatieaanpak om medewerkers van ProRail mee te nemen in de omvorming en de aanpak goed te laten aansluiten bij het gevoel en de behoeften van de medewerkers.

## Doelstelling

Gedurende het traject is gezamenlijk met het team bepaald dat de communicatieaanpak moet leiden tot: *Medewerkers van ProRail voelen zich geïnformeerd en weten wat de omvorming voor hen betekent. Ze weten waar ze heen moeten met opmerkingen en vragen. Ze voelen zich gehoord en zien dat de omvorming wordt gesteund door de top. En ze hebben er vertrouwen in dat de omvorming bijdraagt aan een goed functionerend ProRail, met ruimte voor zelfontplooiing en erkenning van vakkundigheid.*

## Betrokken partijen

Het kernteam is bij alle fases betrokken geweest en bestond uit verschillende (communicatie)medewerkers van ProRail en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. Bij alle sessies was, naast het kernteam, een breder, multidisciplinair team aanwezig, met onder andere leden van de Ondernemingsraad van ProRail. Gedurende het traject is HR geregeld bijgepraat. Ook medewerkers van ProRail zijn actief betrokken gedurende het traject.



# Case 2: Omvorming ProRail

Onderstaand de stappen die we hebben doorlopen voor dit project. De fases komen overeen met de stappen uit het Public Design Wiel. Afwisselend is er gedivergeerd (creëren van opties: empathie en ideeëngeneratie) en geconvergeerd (keuzes maken: (her)definitie, tastbaar concept en test).

Ambitie	Empathie	(Her)definitie	Ideeëngeneratie	Tastbaar concept	Test & evaluatie
<ul style="list-style-type: none"><li>• Werksessie (3 uur) met kernteam</li><li>• Delen van relevante informatie, ervaringen met vergelijkbare cases, stappen die al zijn doorlopen, gevoeligheden en onderzoeken</li><li>• Vaststellen doel, deliverables en scope</li><li>• Bespreken planning en vervolgstappen</li><li>• Samenstellen multidisciplinair projectteam</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 8 werkplekgesprekken op verschillende locaties</li><li>• Wat speelt er los van de verzelfstandiging? Wat zijn persoonlijke ambities? Voelt men zich gehoord, gezien, betrokken, veilig, gesteund, etc.?</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• een insights sessie (2,5 uur) met 7 medewerkers van ProRail</li><li>• M.b.v. design thinking canvassen en design sprint technieken</li><li>• Welke behoeftes heeft men? Framing / reframing uitdaging</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werksessie (3 uur) met projectteam</li><li>• Delen resultaten</li><li>• Formulering heldere probleemdefinitie</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2 x co-creatie sessie van 3 uur met projectteam en ieder 6 ProRailers</li><li>• Genereren van interventies (input voor communicatie of ontwerp oplossingen), selectie en uitwerken van geselecteerde interventies (tastbare concepten)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Werksessie (3 uur) met projectteam, keuze en uitwerking meest kansrijke interventies</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 14 individuele interviews met medewerkers ProRail op verschillende locaties</li><li>• Voorleggen aantal uitgewerkte interventies</li><li>• Tussentijds aanpassen en aanscherpen (itereren)</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>• Werksessie (3 uur) met kernteam</li><li>• Terugkijken op het proces en methodiek, delen inzichten en leerpunten</li><li>• Vaststellen roadmap voor next steps + verantwoordelijken</li><li>• Opleveren rapportage door Perspective</li></ul>



# Case 2: Omvorming ProRail

## Opbrengsten:

Dit public design traject heeft concrete input opgeleverd voor de communicatieaanpak van ProRail en IenW over de omvorming van ProRail tot ZBO. Samen met medewerkers en het betrokken team zijn er verschillende ideeën bedacht. De ideeën waren gericht op de drie invalshoeken die voor medewerkers belangrijk zijn:

1. *Motivatie*: Waarom vindt de omvorming plaats?

2. *Anticiperen*: Wat betekent het voor mij? Er is gebrek aan kennis over en de impact op werkzaamheden, waardoor men niet kan anticiperen op wat komen gaat.

3. *Trots*: Hoe behouden we onze trots? ProRail is (weer) een organisatie met een sterke identiteit en trots.

De meest kansrijke ideeën zijn uitgewerkt tot concrete concepten, getest en aangescherpt door medewerkers. Hierdoor sluiten ze goed aan bij de behoeften van de medewerkers van ProRail.

*'Je haalt op hoe mensen er echt in staan en dat werkt, onderbuikgevoel ophalen werkt!'* (deelnemer ProRail)

Het traject heeft daarnaast een voorzet opgeleverd voor de volgorde waarin de (communicatie)concepten door de tijd heen ingezet kunnen worden. Het heeft ook een eerste opzet opgeleverd hoe het effect van de concepten gemeten kan worden.

*'Deze manier van werken geeft veel kwalitatieve informatie die concreet kan worden toegepast.'* (deelnemer ProRail)



# Case 3: Respectvol samenleven

## Aanleiding

De directie Samenleving en Integratie (S&I) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) werkt aan vraagstukken als gevolg van migratie, zodat mensen in Nederland in al hun verscheidenheid met respect met elkaar leven en iedereen zich thuis voelt, ongeacht herkomst, religie of levensovertuiging. Dit verloopt redelijk goed in Nederland, maar er blijven uitdagingen bestaan.

## Doelstelling

*In dit project lag de focus op onderstaande (design)vragen:*

- 1. Hoe kunnen we gunstige omstandigheden creëren voor het realiseren van initiatieven die er aan bijdragen dat Nederlanders respectvol met elkaar leven?*
- 2. Hoe kunnen we hierin de rol van de Rijksoverheid duidelijk definiëren?*

*Het project dient bij te dragen aan het lange termijn doel: Alle Nederlanders leven respectvol met elkaar.*

## Betrokken partijen

Het kernteam is bij alle fases betrokken geweest en bestond uit verschillende medewerkers van de directie S&I van SZW. Bij alle werksessies zijn, naast het kernteam, medewerkers van verschillende gemeenten, (sociaal) ondernemers en (sociaal) designers aangesloten. Daarnaast is er in de empathiefase gesproken met initiatiefnemers, (wetenschappelijke) experts op gebied van samenleven en jongerenwerkers. De co-creatiesessies zijn uitgevoerd met jongeren in de leeftijd van 17-24 jaar uit de omgeving van Amsterdam en Tilburg.



# Case 3: Respectvol samenleven

Onderstaand de stappen die we hebben doorlopen voor dit project. De fases komen overeen met de stappen uit het Public Design Wiel. Afwisselend is er gedivergeerd (creëren van opties: empathie en ideeëngeneratie) en geconvergeerd (keuzes maken: (her)definitie, tastbaar concept en test).

Ambitie	Empathie	(Her)definitie	Ideeëngeneratie	Tastbaar concept	Test & evaluatie
<ul style="list-style-type: none"><li>Kick-off van 3 uur</li><li>Afstemmen designvraag, scope, doelgroep en deliverables</li><li>Praktische planning en rolverdeling</li></ul> <ul style="list-style-type: none"><li>Kadersessie</li><li>Scherp krijgen van de uitdaging</li><li>Delen beschikbare kennis</li><li>Gezamenlijk afstemmen doel en succesfactoren</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Face-to-face en telefonische interviews van 30-45 minuten met experts en initiatiefnemers aangedragen door deelnemers</li><li>uitdagingkadersessie</li><li>Teamleden interviewen zelf, Perspective begeleidt en helpt</li><li>Perspective neemt ook deel interviews op zich</li><li>Perspective stelt vragen en registratieformulier op</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>(Her)definitie: dag</li></ul> <p>Ochtend:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Delen inzichten uit de empathiefase</li><li>Uitdaging herdefiniëren: wat is de uitdaging achter de uitdaging</li><li>Herdefiniëren nieuw doel en designvraag</li></ul> <p>Middag:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>Genereren van oplossingsrichtingen en ideeën</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>2 co-creatie sessies (ieder n=8) van 3 uur met team en jongeren<ul style="list-style-type: none"><li>Groepsdiscussie: hoe ervaart men het samenleven?</li><li>Welke kansen/ ideeën ziet men</li><li>Co-creatie: voorleggen bedachte ideeën</li><li>Optimaliseren ideeën</li></ul></li><li>1 sessie in Tilburg en 1 in Amsterdam</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sessie van 3 uur met team</li><li>Samenvoegen kansrijke ideeën tot één concreet tastbaar concept</li><li>Start uitwerking tastbaar concept</li><li>Verdere taakverdeling en next steps bepalen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Sessie met het team van 2 uur: evaluatie van het traject</li></ul>

# Case 3: Respectvol samenleven

## Opbrengsten:

De opbrengst van deze aanpak op de case is enerzijds dat het vraagstuk gezamenlijk met externen tot de kern is afgepeld en dat hierdoor een nieuwe doelgroep in beeld is gekomen, namelijk jongeren. Anderzijds zijn er een aantal oplossingen bedacht, waarvan die voor jongeren nader zijn uitgewerkt in concepten met een aantal kernelementen. De concepten zijn gebaseerd op de ideeën die zijn bedacht om jongeren, die mogelijk een initiatief willen starten op gebied van 'respectvol samenleven', te activeren. De ideeën zijn deels bedacht, getoetst en verbeterd door de jongeren zelf. De concepten heeft SZW gebruikt in een projectplan.

Er wordt nu in samenwerking met collega's van de maatschappelijke diensttijd een vervolg gegeven aan het verder uitwerken van de concepten.

*'Het helpt de beleidsvorming verder te brengen. En je ontwikkelt in interactie met externen.'* (deelnemer directie S&I SZW)

*'Hiermee kom je tot een concrete oplossing die aansluit bij de behoeften van de doelgroep.'* (deelnemer directie S&I SZW)

Een van de winnende concepten houdt globaal in dat 'respectvol samenleven' en 'sociaal ondernemerschap' op de middelbare school worden behandeld. Middelbare (havo- en/of vwo) scholieren die in het laatste jaar voor hun eindexamen zitten kunnen kiezen voor een opdracht waarin zij in groepjes in aantal weken een initiatief bedenken waarmee zij bijdragen aan 'respectvol samenleven'. Vervolgens is het de bedoeling dat zij het idee ook daadwerkelijk uitvoeren. De scholieren worden begeleid bij het bedenken en uitvoeren van hun idee door ervaringsdeskundigen en/of kunnen peers inschakelen ter inspiratie, motivatie en eventueel is er extra begeleiding beschikbaar vanuit school. Er is ook een centraal punt voor vragen.



# Leerpunten

Uit de verschillende cases zijn een aantal leerpunten naar voren gekomen. Hieronder de succesfactoren, valkuilen en tips:

Succesfactoren	->	Valkuilen	Tips
Aandacht voor <b>verwachtingsmanagement</b> aan het begin van het project		<ul style="list-style-type: none"><li>- Als het team niet goed weet wat te verwachten kan dit leiden tot weerstand. Men is gewend om anders te werken.</li><li>- Als externe partijen pas later in het proces worden betrokken, kan dit het proces (onnodig) ophouden.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Neem genoeg tijd in de opstartfase en wees realistisch in tijdsinvesteringen en planning. Benoem de principes van design denken en de voordelen ervan.</li><li>- Breng goed in kaart welke externe partijen je wilt betrekken en zorg voor commitment.</li></ul>
<b>Commitment</b> vanuit management op de uitkomst geeft energie en neemt onzekerheid weg.	->	Te weinig aandacht voor draagvlak gedurende het traject kan zorgen voor verrassingen en minder support en commitment bij het management.	Manage de verwachtingen voor de start van het project en spreek duidelijke punten af wanneer er updates volgen. Maak vooraf afspraken over commitment op resultaat.
Een <b>betrokken</b> team is noodzakelijk voor een goed resultaat en een goede opvolging nadien.	->	Betrokkenheid is soms moeilijk gezien de duur en soms de opbouw (individuele onderdelen) van het traject. Ook kunnen wisselingen in het team voor openthoud zorgen.	Verricht veel werk gezamenlijk in sessies en laat niet te veel tijd tussen sessies komen. Indien zelfstandig werk: hou elkaar op een laagdrempelige manier op de hoogte, bijv. via Signal.
Een gevoel van <b>tijdsdruk</b> draagt bij aan de productiviteit, het zorgt ervoor dat de groep in beweging blijft.	->	Wanneer dit doorslaat naar te veel tijdsdruk, doet dit afbreuk aan de kwaliteit van de oplossing.	Plan strak, zowel het overall project als binnen sessies. Blijf wel flexibel in je opzet, zeker als er meer tijd nodig is.
Door in kleine stappen naar het resultaat te werken, <b>iteratief</b> werken, leer je meer, verminder je risico en werk je transparanter.	->	In kleine stappen werken kan zorgen voor ongeduld. Het is mensen eigen om snel in oplossingen te willen denken en de oplossing direct allesomvattend te willen maken.	Wees er scherp op dat je de uitdaging eerst goed begrijpt, blijf je langetermijndoel en designvraag aanscherpen. Creëer begrip waarom iteratief werken belangrijk is bij het team.
<b>Empathisch</b> vermogen vergroten door zelf actief te participeren, dit heeft veel en langdurig impact op het team	->	Zelf met de doelgroep in gesprek gaan is spannend en vraagt tijd, waardoor men er snel vanaf kan zien.	Doe het gezamenlijk (team en specialisten) om de drempel te verlagen.
Slim <b>resources</b> gebruiken om je eigen tijd zo efficiënt mogelijk in te zetten	->	Alles zelf willen oppakken, waardoor er veel tijd verloren gaat en het goed onder de knie krijgen van de aanpak en verschillende nieuwe vaardigheden.	Vraag DPC (cluster communicatieonderzoek) om tips rondom het wel en niet uitbesteden van specifieke elementen.
De uitkomst staat niet vast en in iedere fase leer je nieuwe dingen. Dit vraagt om een <b>flexibele mindset en een flexibele agenda</b>	->	Volle agenda's en gemaakte afspraken brengen de flexibiliteit in gevaar. Je kunt dan niet snel schakelen bij veranderingen.	Probeer agenda's niet vol te plannen gedurende een public design traject. Plan vooruit, maar pas aan wanneer nodig. Sta open voor veranderingen.



Dienst Publiek en Communicatie  
Ministerie van Algemene Zaken

## Colofon

Dit project is een initiatief van:  
Ministerie van Algemene Zaken  
Dienst Publiek en Communicatie, cluster communicatieonderzoek  
[communicatieonderzoek@minaz.nl](mailto:communicatieonderzoek@minaz.nl)

In samenwerking met:  
Perspective ([www.perspective.amsterdam](http://www.perspective.amsterdam))

Vormgeving: VALLEYFIVE  
Mei 2020

PUBLIC  
DESIGN  
WIELO

