



De weg naar verandering:
handvatten voor het opschalen
van de Doorbraakmethode

Sara Nieman
Masterscriptie
Publiek management

Eerste lezer: Dr. Karin Geuijen
Tweede lezer: Prof. Marcel Boogers
Inleverdatum: 28 juni 2024

Voorwoord

Dit is hem dan, voor u ligt de master scriptie genaamd "De weg naar verandering: handvatten voor het opschalen van de Doorbraakmethode". Een scriptie die zich verdiept in het opschalen van sociale innovaties. Het boeit mij dat er mensen zijn die elke dag bezig zijn met initiatieven opzetten die de wereld voor andere mensen een stukje beter kan maken. Dit kan van alles zijn, maar in dit geval de Doorbraakmethode ontwikkeld door het instituut voor publieke waarden. Een methode om uiteindelijk de levens van inwoners beter te maken. Inwoners die het al iets moeilijker hebben en constant een opstapeling van problemen ervaren.

Deze scriptie laat tevens zien waarom ik de bachelor bestuurs- en organisatie wetenschap ben gaan doen, namelijk maatschappelijke impact maken. Ik wist al heel jong dat ik later iets wilde studeren wat ging over de misstanden en de problemen in de samenleving. Ik ben, na vijf jaar studeren, nog steeds heel enthousiast over het meedenken over maatschappelijke problemen.

Echter heb ik nu, na vijf jaar lang USBO, veel vaardigheden en kennis in mijn tas, ik ben een stuk genuanceerder geworden. Ik ben studeren als steeds leuker gaan ervaren en heb mezelf steeds meer uitgedaagd gedurende de studie. Eindstand studeer ik met een mooi cijfer af en ben ik dicht bij een baan die mij weer een stukje verder brengt wat betreft het meedenken over maatschappelijke problemen. Ik heb vijf hele fijne jaren gehad in Utrecht maar het is nu tijd om de studentenperiode af te sluiten en langzaam volwassen te worden.

Verder heb ik afgelopen vijf jaar veel vrienden gemaakt, Jesse en ik hebben elkaar door de bachelor heen altijd opgezocht. Ik ga de urenlange besprekingen voor onze tentamens zelfs een beetje missen. Bedankt hiervoor. Ook hebben mijn vrienden Ties, Cas, Noud, Jort en Maud erg bijgedragen aan mijn master jaar, zonder hen was het een stuk ongezelliger geweest. Verder wil ik mijn moeder bedanken die er altijd is om de boel te relativiseren als ik weer eens te veel van mezelf heb gevraagd.

Verder wil ik graag Karin Geuijen bedanken, iemand die ik veel tijdens de master ben tegengekomen en die mij heeft begeleid in dit traject. Ik wil u bedanken voor de intelligente feedback en de leuke, boeiende gesprekken afgelopen jaar. U heeft mij uitgedaagd en constant gemotiveerd om altijd kritisch te blijven kijken.

Ook wil ik Marcel Boogers bedanken voor de feedback en de tijd en moeite die in mij is gestopt. Ook wens ik hem veel leesplezier.

Veel leesplezier en wie weet tot in de toekomst,

Sara Nieman

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt de mogelijkheden om de Doorbraakmethode, ontwikkeld door het Instituut voor Publieke Waarden (IPW), op te schalen. Deze methode richt zich op maatwerkoplossingen voor multiprobleemgezinnen, die constant in aanraking komen met verschillende professionals en te maken krijgen met opstapelende problemen. Dit leidt tot inefficiënte hulpverlening en hoge maatschappelijke kosten. Hoewel de methode effectief lijkt, is deze nog niet wijdverspreid in Nederland. Dit onderzoek probeert te achterhalen waarom dit zo is en of externe partijen net zo positief zijn over de methode als de medewerkers van het IPW zelf. De hoofdvraag luidt: *Hoe percipiëren IPW-ers en externe stakeholders de Doorbraakmethode, wat zijn de mogelijkheden en potentie voor opschaling en welke rol spelen netwerkstructuren en stakeholderverhoudingen hierbij?*

Om deze vraag te beantwoorden, zijn er verschillende deelvragen opgesteld over opschalingsstrategieën, fases van opschaling, barrières, netwerkstructuren en stakeholderverhoudingen. Het onderzoek maakt gebruik van kwalitatieve methoden zoals interviews, documentanalyse en observaties. In totaal zijn er 15 mensen geïnterviewd, waaronder medewerkers van het IPW en externe stakeholders zoals beleidsmakers en samenwerkingspartners. Dit onderzoek draagt bij aan de theorie over publieke innovatie en biedt praktische inzichten voor vergelijkbare organisaties in de publieke sector.

De resultaten van het onderzoek zijn gegroepeerd rond de eerdergenoemde centrale thema's. Wat blijkt, zowel IPW-ers als externe stakeholders hebben hoge verwachtingen van de methode, het leerproces binnen de methode is dynamisch en organisch, maar er ontbreekt een gestructureerde evaluatie, wat door externe stakeholders als belangrijk wordt gezien. Het netwerk rondom de methode is breed en diep volgens IPW-ers, maar externe stakeholders ervaren de complexiteit van de samenwerking als een constante uitdaging. IPW-ers zien de Doorbraakmethode in de institutionele fase, waarin de methode geïntegreerd is in de dagelijkse praktijk, terwijl externe stakeholders de methode nog in de opkomstfase zien, wat betekent dat de methode steeds bekender wordt maar nog niet volledig geïntegreerd is. IPW-ers noemen organisatorische complexiteit en de verkokering van financiën als belangrijke obstakels, terwijl externe stakeholders ook andere barrières zien, zoals de hoge werkdruk, de noodzaak van cultuurverandering en constante prioriteit die nodig is voor financiële en beleidsmatige kwesties. Het netwerk rondom de Doorbraakmethode wordt als waardevol gezien, maar de variabiliteit in betrokkenheid en toewijding ondermijnt de consistentie en effectiviteit. De samenwerking met beleidsmakers en grote machtige organisaties is cruciaal voor succes. De Doorbraakmethode heeft aanzienlijke vooruitgang geboekt, maar er zijn nog uitdagingen om de methode volledig te verankeren binnen alle betrokken partijen. Zowel IPW-ers als externe stakeholders zien potentie, maar benadrukken de noodzaak van voortdurende inspanningen op het gebied van samenwerking, netwerkuitbreiding, financiering, personeel en structurele beleidsveranderingen om deze potentie volledig te realiseren. Veel bestaande literatuur wordt bevestigd, maar een belangrijk subelement van een barrière is toegevoegd: "tijd als middel". Aanbevelingen zijn: IPW als leider en aanwezig in het PMM-netwerk, de SNM-processen optimaliseren en de barrières gezamenlijk tackelen. Toekomstige studies moeten rekening houden met de subjectiviteit van respondenten bij SNM-processen door mogelijk meer gebruik te maken van observaties. Daarnaast is het belangrijk dat toekomstige onderzoeken grotere en meer diverse steekproeven betrekken om representatievere inzichten te verkrijgen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Hoofdstuk 1. Inleiding	6
1.1 <i>Introductie op het onderwerp</i>	6
1.2 <i>Probleemstelling</i>	6
1.3 <i>Relevantie van het onderzoek</i>	7
1.3.1 <i>Theoretische relevantie</i>	7
1.3.2 <i>Praktische relevantie</i>	8
1.3.3 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	8
1.4 <i>Doelstelling en onderzoeksvragen</i>	9
1.4.2 <i>Doelstelling</i>	9
1.4.3 <i>Hoofdvraag</i>	9
1.4.4 <i>Deelvragen</i>	9
1.4.5 <i>Onderzoeksopzet</i>	11
1.5 <i>Leeswijzer</i>	12
Hoofdstuk 2. Context	13
2.1 <i>Het instituut van publieke waarden</i>	13
2.2 <i>De Doorbraakmethode van het IPW</i>	13
Hoofdstuk 3. Theoretisch kader	15
3.1 <i>Theoretische deelvraag 1: Wat is uit de literatuur bekend over tactieken, fasen en barrières voor opschaling van publieke innovaties?</i>	15
3.1.1 <i>Publieke innovatie</i>	15
3.1.2 <i>Innovatie verspreiding</i>	16
3.1.3 <i>Opschalen van een innovatie</i>	17
3.1.4 <i>Tactieken voor opschalen van een innovatie</i>	18
3.1.5 <i>Fases van opschaling</i>	20
3.1.6 <i>Barrières tijdens het opschalen</i>	22
3.1.7 <i>Koppeling met het onderzoek</i>	23
3.2 <i>Theoretische deelvraag 2: Hoe beschrijven bestaande theorieën de rol van stakeholders en netwerkmanagement bij het faciliteren van opschaling binnen in (publieke) innovaties?</i>	24
3.2.1 <i>Netwerkstructuren</i>	24
3.2.2 <i>Stakeholders</i>	26
3.2.3 <i>Koppeling met het onderzoek</i>	27
3.3 <i>Visuele weergave theoretisch kader</i>	28
Hoofdstuk 4. Methode	29
4.1 <i>Onderzoeksontwerp</i>	29
4.2 <i>Steekproef</i>	29
4.3 <i>Data-verzamelmingsmethoden</i>	33
4.4 <i>Meetinstrumenten</i>	33

4.5 Operationalisering	34
4.6 Data-analyse	39
4.7 Validiteit	39
4.7.1 Interne validiteit	39
4.7.2 Externe validiteit	40
4.8 Betrouwbaarheid	41
4.9 Ethiek	41
Hoofdstuk 5. Resultaten	42
5.1 SNM-processen	42
5.1.1 Articulatie van waarden en opvattingen (Articulatie, Robuustheid, Hoge kwaliteit)	42
5.1.2 Leerproces (reflexief en breed)	46
5.1.3 Sociaal netwerk (breed netwerk en diep netwerk)	49
5.2 Fases	52
5.2.1 Experimentele fase	53
5.2.2 Versnellingsfase	53
5.2.2 Opkomst fase	54
5.2.3 Institutionele Fase	55
5.2.4 Stabilisatie fase	57
5.3 Barrières	58
5.3.1 Organisatorische barrières	58
5.3.2 Barrière door financiële en/of menselijke middelen (Financiële middelen, tijd en menselijke middelen)	59
5.3.3 Interactie specifieke barrières	61
5.3.4 Barrières gerelateerd aan innovatiekenmerken	63
5.3.5 Contextuele barrières	66
5.3 Stakeholder analyse en netwerkstructuur	68
5.3.1 Netwerkstructuur	69
5.3.2 Stakeholder analyse	70
6. Conclusie	73
SNM Processen	73
6.1 Wat voor tactieken (SNM-processen) passen IPW-ers toe omtrent de Doorbraakmethode, en hoe beoordelen zij zichzelf wat betreft deze processen?	73
6.2 Wat voor tactieken (SNM-processen) passen externe stakeholders toe omtrent de Doorbraakmethode, en hoe beoordelen zij zichzelf wat betreft deze processen?	74
Fases van opschaling	75
6.3 In welke fase van opschaling menen IPW-ers zelf dat de Doorbraakmethode zich bevindt?	75
6.4 In welke fase van opschaling menen externe stakeholders dat de Doorbraakmethode zich bevindt?	75
Barrières	76
6.5 Hoe evalueren IPW-ers de Doorbraakmethode wat betreft opschaling: welke specifieke barrières beïnvloeden de interne steun voor of weerstand tegen opschaling van de Doorbraakmethode?	76
6.6 Hoe evalueren externe stakeholders de Doorbraakmethode wat betreft opschaling: welke specifieke barrières beïnvloeden de steun voor of weerstand tegen opschaling van de Doorbraakmethode?	77
Netwerkstructuur en stakeholders	79

6.7 Hoe identificeren en karakteriseren IPW-ers de externe stakeholders binnen het netwerk van de Doorbraakmethode, en welke netwerkstructuur hanteren zij voor het onderhouden van deze relaties?.....	79
6.8 Wat voor netwerkstructuur ervaren externe stakeholders en wie zijn volgens hen belangrijke stakeholders?	79
Stakeholder analyse (“en wie zijn volgens hen belangrijke stakeholders?”).....	80
<i>Eindconclusie hoofdvraag: Hoe percipiëren IPW-ers en externe stakeholders de Doorbraakmethode, wat zijn de mogelijkheden en potentie voor opschaling en welke rol spelen netwerkstructuren en stakeholderverhoudingen hierbij?</i>	<i>80</i>
7. Discussie	83
7.1 Reflectie op resultaten	83
7.2 Bijdrage aan de bestaande literatuur.....	83
7.3 Methodologische overwegingen.....	85
7.4 Praktische implicaties Praktische aanbevelingen	85
7.5 Beperkingen van het onderzoek.....	88
7.6 Toekomstig onderzoek.....	88
5. Bronnenlijst:.....	89
Bijlage 1: Script semigestructureerd interview	92
Bijlage 2: Observaties, gesprekken met Harry Kruijer en Albert-Jan Kruijer.....	99

Hoofdstuk 1. Inleiding

In de inleiding wordt er ingegaan op het onderwerp, de probleemstelling, de relevantie van het onderzoek en worden tot slot de deelvragen en de hoofdvraag besproken.

1.1 Introductie op het onderwerp

Het woord 'multiprobleemgezin' verradt het eigenlijk al: dit is een gezin met 'meervoudige en complexe problemen' (Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming, 2022). Volgens van Der Steege et al. (2015) zien deze gezinnen veel professionals komen en gaan. Los van het leed van deze gezinnen zelf, kost dit de samenleving ook veel geld. De overheid en de belastingbetalers snijden hierdoor zichzelf in de vingers, omdat een gebrek aan vertrouwen en inefficiënte dienstverlening niet alleen het welzijn van multiprobleemgezinnen schaadt, maar ook leidt tot hogere maatschappelijke kosten. Deze situatie vraagt om een heroverweging van de effectiviteit van de publieke dienstverlening en de noodzaak om innovatieve oplossingen hiervoor te vinden.

Binnen deze context komt het Instituut voor Publieke Waarden in beeld, dit instituut zet zich in om innovatieve oplossingen te ontwikkelen die een maatschappelijke meerwaarde bieden. Een onderzoeksinstituut dat (praktische) kennis ontwikkelt en deelt: "Het IPW doet actieonderzoek, zet publieke ondernemingen op en ontwikkelt kennis. Daarvoor ontwerpt het IPW zelf instrumenten. Die instrumenten verbeteren de publieke zaak" (Instituut voor Publieke Waarden, 2024). Uit een decennium van actieonderzoek in de praktijk is de 'Doorbraakmethode' voortgekomen, ontworpen om de hulpverlening binnen gemeenten te optimaliseren door maatwerk en geïntegreerde benaderingen. Deze methode is ontwikkeld om maatwerk 'makkelijker' te maken (IPW | Doorbraakmethode, 2024). Deze methode wordt verspreid in de vorm van cursussen die worden gegeven aan professionals door IPW-medewerkers, hierbij is een digitale *tool* en een online leeromgeving ontwikkeld. Daarnaast past het IPW de Doorbraakmethode actief toe in specifieke casussen en verspreidt het hun filosofie via diverse kanalen, zoals boeken en publicaties (persoonlijke communicatie; IPW | Doorbraakmethode, 2024). Het uiteindelijke doel van deze methode is dat zoveel mogelijk (het liefst alle) inwoners die vastlopen in de bureaucratie, worden geholpen. Echter zijn er op dit moment pas 1800 huishoudens geholpen door de methode (Instituut voor Publieke Waarden, 2024).

1.2 Probleemstelling

Er is ambitie binnen het IPW om deze innovatieve methode op te schalen, maar het pad hiernaartoe is nog niet specifiek gedefinieerd (Kruiter, 2024). Het IPW zelf is overtuigd van hun Doorbraakmethode (Instituut voor Publieke Waarden, 2024; VNG, 2023). En hoewel de Doorbraakmethode volgens het IPW (IPW | Doorbraakmethode, 2024b) zijn effectiviteit heeft bewezen, is de methode nog niet in elke gemeente bekend en/of geadopteerd. Er lijkt dus sprake te zijn van opschalingsproblemen. Zou een reden hiervoor kunnen zijn dat externe

stakeholders minder enthousiast zijn over de Doorbraakmethode en het opschalen ervan dan de medewerkers van het IPW zelf?

Dit onderzoek richt zich daarom op het analyseren van de opschalingsstrategieën van de Doorbraakmethode, met een focus op hoe deze opschaling wordt waargenomen door zowel IPW-ers (medewerkers van het IPW) als externe stakeholders (zoals beleidsmakers en samenwerkingspartners). Dit onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van verschillende theorieën over opschaling, namelijk barrières, fases, tactieken (in dit geval strategische niche processen, ook wel SNM-processen genoemd), netwerkstructuren en stakeholderverhoudingen. Dit raamwerk aan theorieën geeft samen een beeld over de potentie van de opschaling. Hier wordt verder op ingegaan in de theoretische relevantie.

Al met al zullen deze theorieën tezamen inzichten bieden in de huidige stand van zaken rond de opschaling van de Doorbraakmethode. Ook geeft dit onderzoek inzichten vanuit twee perspectieven, namelijk hoe internen en externe stakeholders de impact, implementatie en opschaling van de Doorbraakmethode ervaren.

1.3 Relevantie van het onderzoek

1.3.1 Theoretische relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over de verspreiding van innovaties binnen publieke organisaties, een gebied dat volgens Rønning et al. (2022) relatief onderbelicht blijft in vergelijking met andere aspecten van innovatie. Zij benadrukken ook dat de verspreiding van innovatie binnen de publieke sector als een cruciaal middel voor verandering en vernieuwing gezien kan worden, wat strategische en praktische voordelen biedt en de publieke waarde kan vergroten. Dit onderzoek sluit hierbij aan. Door namelijk de interacties tussen interne en externe stakeholders te onderzoeken en te analyseren hoe zij de opschaling van de Doorbraakmethode waarnemen, beoordelen en beïnvloeden, biedt dit onderzoek waardevolle inzichten in de barrières en drijfveren van innovatie binnen de publieke sector.

Door institutionele barrières vanuit de oogpunten van IPW-ers en externe stakeholders te analyseren, ontstaat een bredere kijk op wat deze barrières inhouden voor beide partijen. Dit sluit aan bij Westley et al. (2014), die laten zien hoe sociale innovaties vaak stuiten op institutionele barrières zoals rigide beleidskaders of beperkende financiële structuren, die hun bredere impact belemmeren.

Naast deze barrières wordt er ook gekeken naar opschalingsfases: dit gaat over welke fase van opschaling de innovatie zich in begeeft. Het is theoretisch relevant om de opschalingsfases en de opschalingsbarrières van Van Hout et al. (2023) toe te passen op dit praktijkvoorbeeld, omdat hiermee gestructureerd en in de praktijk kan worden bekeken of deze fases van toepassing zijn bij de opschaling van de Doorbraakmethode. Het is een recente theorie en biedt een kans om te beoordelen of de geïdentificeerde fases en barrières in de praktijk te herkennen zijn, wat eventueel bijdraagt aan de validatie en bruikbaarheid van deze theorie.

Ook worden de tactieken voor opschalen in de praktijk getest. Naber et al. (2017) benadrukken namelijk dat naast de technisch-economische prestaties ook de sociaal-institutionele aspecten belangrijk zijn bij het opschalen. Deze aspecten worden getest in de context van dit praktijkvoorbeeld aan de hand van de 'strategische niche processen', die handvatten bieden om deze aspecten verder te onderzoeken.

Volgens Rønning et al. (2022) kunnen ook machtsrelaties tussen publieke actoren de verspreiding en opschaling van innovaties op vele manieren beïnvloeden. Dit onderzoek helpt daarom ook bij het identificeren van onderlinge relaties, netwerken en stakeholderrelaties omtrent de Doorbraakmethode en de specifieke uitdagingen die daarbij komen kijken.

Door deze theoretische modellen samen te verbinden met deze specifieke praktijk, draagt het onderzoek bij aan een beter begrip van de mechanismen die de opschaling van sociale innovaties kunnen bevorderen of belemmeren.

1.3.2 Praktische relevantie

De praktische relevantie van dit onderzoek schuilt in het verschaffen van gedetailleerde inzichten aan het IPW en vergelijkbare organisaties in de publieke sector. Dit onderzoek levert namelijk een bijdrage aan het begrijpen van de toepassing en opschaling van innovatieve methoden binnen de publieke sector, door middel van een diepgaande *case study* van de Doorbraakmethode.

Hoewel het onderzoek niet direct de effectiviteit van de opschalingsstrategieën meet, levert het wel een waardevolle bijdrage door de opschalingsstrategieën en de context waarin zij zich bevinden in kaart te brengen vanuit twee verschillende oogpunten (intern en extern). Dit stelt het IPW in staat om hun huidige benaderingen te evalueren en inzicht te krijgen in hoe deze door externen worden bekeken en beoordeeld. Aan de hand van dit onderzoek kunnen ook praktische aanbevelingen worden opgesteld, die door externe en IPW-ers kunnen worden toegepast.

1.3.3 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant omdat het toespitst op een actueel probleem binnen de publieke sector. De publieke sector staat namelijk op dit moment onder een extreem hoge druk door diverse uitdagingen die de effectiviteit van de dienstverlening belemmeren. Incidenten zoals de toeslagenaffaire en de tekorten in de jeugdzorg illustreren de urgente noodzaak voor een heroverweging van de rol en effectiviteit van de publieke sector (Nederlands Jeugdinstituut, 2023; Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, 2023). Er is ook een negatieve perceptie rondom de overheid en haar publieke dienstverlening in Nederland en er is een schreeuw om verbetering (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2021; Van Rootselaar, 2023; Platform Overheid, 2019). Het is logisch dat de overheid actie onderneemt om de publieke dienstverlening te verbeteren, mogelijk met behulp van innovatieve methoden zoals de Doorbraakmethode.

Ook al is dit een onderzoek op kleine schaal, het identificeren van 'scaling up'-strategieën en de perceptie hiervan door IPW-ers en externe stakeholders biedt een kans om de mogelijke voordelen (of nadelen) te analyseren. Uiteindelijk is dit onderzoek van (maatschappelijk) belang omdat het inzichten kan verschaffen die kunnen bijdragen aan deze verbetering van publieke en sociale dienstverlening. Door de Doorbraakmethode van het IPW als casestudie te gebruiken, biedt dit waardevolle lessen voor soortgelijke organisaties die ook sociale innovaties proberen op te schalen. Het is waarschijnlijk dat soortgelijke organisaties binnen de publieke sector vergelijkbare uitdagingen tegenkomen.

Ook kan het lessen bieden aan externe stakeholders, zoals gemeentes en publieke organisaties, die ambities hebben om sociale innovaties te implementeren binnen hun organisatie. Er bestaat namelijk een kans dat deze organisaties binnen de publieke sector tegen dezelfde deuren aanlopen.

Al met al biedt het onderzoek niet alleen theoretische en maatschappelijke waarde, maar ook praktische inzichten die, met de nodige aanpassingen, toepasbaar kunnen zijn in vergelijkbare contexten binnen de publieke sector.

1.4 Doelstelling en onderzoeksvragen

De probleemstelling, doelstelling en onderzoeksvragen vormen de kern van dit onderzoek en zijn gericht op het verdiepen van ons begrip over de opschaling van de Doorbraakmethode van het IPW.

1.4.2 Doelstelling

Dit onderzoek streeft ernaar diepgaand te analyseren hoe de mogelijkheden voor opschaling van de Doorbraakmethode worden beoordeeld door zowel IPW-ers als externe stakeholders.

1.4.3 Hoofdvraag

Hoe percipiëren IPW-ers en externe stakeholders de Doorbraakmethode, wat zijn de mogelijkheden en potentie voor opschaling en welke rol spelen netwerkstructuren en stakeholderverhoudingen hierbij?

1.4.4. Deelvragen

Empirische vragen over de evaluatie en strategieën van IPW-ers rondom de opschaling van de Doorbraakmethode

1. Wat voor opschalingstactieken (SNM-processen) passen IPW-ers toe omtrent de Doorbraakmethode, en hoe beoordelen zij zichzelf wat betreft deze processen?

Deze vraag richt zich op de specifieke acties en benaderingen die het IPW gebruikt om de opschaling van de Doorbraakmethode te bevorderen. Welke SNM-processen passen zij toe? En hoe beoordelen ze deze processen?

2. In welke fase van opschaling menen externe stakeholders dat de Doorbraakmethode zich bevindt?

Deze vraag richt zich op hoe IPW-ers van het IPW de voortgang van de Doorbraakmethode door de verschillende fasen van opschaling beoordelen. Hierbij wordt onderzocht in hoeverre deze interne percepties overeenkomen met de opvattingen van externe partners en belanghebbenden.

3. Hoe evalueren IPW-ers de Doorbraakmethode wat betreft opschaling: welke specifieke barrières beïnvloeden de interne steun voor of weerstand tegen opschaling van de Doorbraakmethode?

Deze vraag onderzoekt de interne percepties binnen het IPW over de uitdagingen en belemmeringen die zij tegenkomen bij het opschalen van de Doorbraakmethode. Welke factoren dragen bij aan steun of vormen een hindernis voor verdere verspreiding van de methode?

4. Hoe identificeren en karakteriseren IPW-ers de externe stakeholders binnen het netwerk van de Doorbraakmethode, en welke netwerkstructuur hanteren zij voor het onderhouden van deze relaties?

Deze vraag richt zich op het inzicht krijgen in de perspectieven van IPW-ers op wie zij beschouwen als cruciale externe partners in het netwerk rondom de Doorbraakmethode. Het verkent hoe deze interne actoren de bijdragen en belangen van verschillende externe groepen waarnemen en beoordelen. De vraag onthult ook welk netwerkstructuur volgens hen wordt toegepast.

Empirische deelvragen over evaluatie van de Doorbraakmethode door externe stakeholders

1. Wat voor tactieken (SNM-processen) passen externe stakeholders toe omtrent de Doorbraakmethode, en hoe beoordelen zij zichzelf wat betreft deze processen?

Deze vraag onderzoekt de percepties van externe stakeholders over de toepassing van bepaalde tactieken voor het opschalen van de Doorbraakmethode. Welke tactieken (*strategic niche* processen) zien externe stakeholders bij zichzelf (en bij het IPW)? Hoe beoordelen zij deze?

2. In welke fase van opschaling menen externe stakeholders dat de Doorbraakmethode zich bevindt?

Deze vraag onderzoekt hoe externe stakeholders de huidige status van de Doorbraakmethode in het proces van opschaling beschouwen. Zien zij de Doorbraakmethode in de experimentele fase, opkomstfase of misschien al in een meer geavanceerde fase van uitrol?

3. Hoe evalueren externe stakeholders de Doorbraakmethode wat betreft opschaling: welke specifieke barrières beïnvloeden de steun voor of

weerstand tegen opschaling van de Doorbraakmethode?

Deze vraag richt zich op het identificeren van de verwachtingen en weerstanden bij externe stakeholders met betrekking tot de uitbreidingsmogelijkheden van de Doorbraakmethode. Welke belemmeringen of ondersteunende factoren zien zij die de opschaling van de methode kunnen beïnvloeden?

4. Wat voor netwerkstructuur ervaren externe stakeholders en wie zijn volgens hen belangrijke stakeholders?

Deze vraag gaat dieper in op de percepties en ervaringen van externe stakeholders omtrent hun samenwerking met het IPW. Het beoogt te onderzoeken hoe externe partners het netwerken met IPW ervaren. Het richt zich ook op de mate waarin machtsverhoudingen en belangen een rol spelen binnen dit netwerk. Dit inzicht is essentieel voor het evalueren van de huidige staat van de stakeholder verhoudingen en de netwerkstructuren.

Theoretische deelvragen

Om de bovenstaande empirische vragen te kunnen beantwoorden zal eerst een literatuurstudie gedaan worden om de belangrijkste begrippen te definiëren, begrijpen en van context te voorzien. Deze vragen bieden ook de structuur van het theoretisch kader.

1. Wat is uit de literatuur bekend over tactieken, fases en barrières voor opschaling van publieke innovaties?
2. Hoe beschrijven bestaande theorieën de rol van stakeholders en netwerkmanagement bij het faciliteren van opschaling binnen in (publieke) innovaties?

1.4.5 Onderzoeksopzet

Na dit hoofdstuk wordt in het theoretisch kader een uitgebreide literatuurstudie gepresenteerd. Het daaropvolgende methodologiehoofdstuk beschrijft in detail de gekozen onderzoek aanpak. Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve methodologische aanpak, waarbij semi-gestructureerde interviews zijn ingezet om diepgaande inzichten te verkrijgen in de gestelde onderzoeksvragen. De keuze voor semi-gestructureerde interviews is gebaseerd op de behoefte om gedetailleerde, persoonlijke ervaringen en perspectieven van direct betrokkenen te verkennen (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De interviews zullen een verscheidenheid aan onderwerpen omvatten, waarbij de focus ligt op de opschaling van de doorbraak methode. De respondenten zijn gevraagd naar hun eigen standpunten ten opzichte van de doorbraak methode en de opschaling van de Doorbraakmethode van het IPW. Deze methode aanpak biedt ruimte voor een flexibele dialoog, zodat er kan worden ingespeeld op de inzichten en ervaringen die tijdens de interviews naar voren komen. Ook zijn er observaties gedaan en documenten geanalyseerd.

Gedetailleerde informatie over de onderzoeksopzet, inclusief criteria voor de selectie van deelnemers, het opzetten van interviewprotocollen, en methoden voor data-analyse, zal uitvoerig worden besproken in hoofdstuk 4.

1.5 Leeswijzer

Ter bevordering van de leesbaarheid en begrijpelijkheid van dit onderzoek, wordt in de rest van deze scriptie een gestructureerde aanpak gehanteerd. In het tweede hoofdstuk wordt de context uiteengezet en in hoofdstuk 3 wordt een uitgebreide literatuurstudie gepresenteerd. Dit wordt gevolgd door de methodologie aanpak in hoofdstuk 4. Vervolgens worden de bevindingen van het onderzoek uiteengezet en geanalyseerd in hoofdstuk 5. Hierna worden conclusies getrokken in hoofdstuk 6 en tot slot volgt in hoofdstuk 7 een discussie over de resultaten van het onderzoek.

Hoofdstuk 2. Context

Het contextuele hoofdstuk presenteert een gedetailleerd overzicht van de context waarin het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) opereert, evenals de Doorbraakmethode die zij hanteert. Door deze contextuele achtergrond te schetsen, wordt het voor de lezer mogelijk om een dieper inzicht te verwerven in de onderliggende omstandigheden en processen die van invloed zijn op het verdere onderzoek.

2.1 Het instituut van publieke waarden

Het Instituut voor Publieke Waarden is een instituut dat zich bezighoudt met actieonderzoek voor de publieke zaak. Hierbij zoeken ze naar waardegedreven en innovatieve oplossingen voor maatschappelijke problemen. De focus ligt bijvoorbeeld op de hersteloperaties van de toeslagenaffaire, het klimaat maar ook de jeugdzorg. Hierbij ontwikkelen ze ook verschillende instrumenten die handvatten kunnen geven aan publieke instanties, organisaties en professionals. Ook publiceren ze columns en artikelen en schrijven ze boeken over hun filosofie (Instituut voor Publieke Waarden, 2024).

2.2 De Doorbraakmethode van het IPW

Volgens Kruijer en Westerveen (2020) van het Instituut voor Publieke Waarden leven we op dit moment in een samenleving die verward is geraakt in bureaucratische 'regeltjes' en de term van 'zelfredzaamheid'. Rondom deze term is veel consensus, er wordt volgens hen bepaald door de overheid hoe we zelfredzame burgers kunnen worden. Dit moeten volgens het IPW-burgers zelf doen, zij moeten namelijk zelf met innovatieve en eigen oplossingen komen. De benadering van het IPW focust op het bieden van gepersonaliseerde oplossingen, waarbij er zorgvuldig evenwicht wordt gezocht tussen de 'regels' die bepaalde hulpmiddelen, diensten en faciliteiten voorschrijven en de behoeften van de burgers. Hierbij benoemen ze ook dat dit maatwerk niet per se voor iedereen nodig is; voor mensen met 'weinig' problemen werkt het systeem zonder maatwerk wel. Dit maatwerk is vooral besteed aan mensen die meerdere problemen gelijktijdig ervaren. Hierbij zie je dat 'probleem' gezinnen, waarbij problemen zich opstapelen, automatisch ook meer instellingen zijn betrokken. Deze instellingen hebben professionals die vervolgens willen helpen, maar dit wel langs elkaar heen doen en soms op een tegenstrijdige manier. Een voorbeeld hiervan is dat een schuldhulpverlener je juist aanraadt om al je post te openen en het niet uit de weg te gaan, terwijl je huisarts je misschien juist rust aanbeveelt voor je stressprobleem. Het IPW pleit in dit geval voor maatwerk. De standaard voorzieningen schieten volgens hen namelijk tekort terwijl de problemen blijven of verergeren zelfs (Westerveen & Kruijer, 2020). Het IPW ziet prioriteren als de vervolgstap in dit maatwerk, dit doen zij aan de hand van de piramide van Maslow (1943); deze piramide laat de hiërarchie zien van behoeftes van de mens. Van onder naar boven (onderaan is het 'belangrijkste'): primaire fysieke behoeftes, bestaanszekerheid, sociale behoeftes, erkenning en als laatste: zelfontplooiing. Opvallend is hierbij het woord bestaanszekerheid. Bestaanszekerheid was misschien wel hét woord bij prinsjesdag 2023, ook verscheen het hierna in verschillende verkiezingscampagnes (NOS, 2023; Von Piekartz, 2023). Het IPW ziet

bestaanszekerheid en primaire basisbehoeften als het laagste niveau, zolang dit niet goed zit, kan er geen motivatie ontstaan om het gehele perspectief te gaan verbeteren: "We moeten de omstandigheden veranderen, rust creëren zodat mensen weer ruimte krijgen in hun hoofd" (Kruiter, persoonlijke communicatie, 16 april 2024) 2024). Aan de hand van deze filosofie hebben zij het instrument 'de Doorbraakmethode' ontwikkeld. Dit instrument richt zich op passend 'eersteklasmaatwerk'. Dit is een innovatie te noemen omdat het eigenlijk een nieuwe blik werpt op de manier waarop wij nu dienstverlening hebben ingericht in Nederland. Het IPW past deze methode zelf toe door casuïstiek (van gemeenten) op zich te nemen, op deze manier faciliteren zij in samenwerking met de gemeenten doorbraakplannen voor verschillende multiprobleemgezinnen. Maar dit instrument is zich nu ook aan het uitbreiden, verschillende gemeenten passen het zelf toe, zij faciliteren namelijk een cursus aan hun professionals die in deze sector werken voor de gemeente. Op dit moment zie je in Den Haag een groot doorbraakteam, en zijn ze bezig met de Doorbraakmethode integreren en opzetten in gemeenten zoals Terneuzen en Haarlemmermeer. Ook zie je dat het IPW met de Doorbraakmethode een plek krijgt in landelijke programma's zoals bijvoorbeeld: 'Hervormingsagenda Jeugd' (Rijksoverheid, 2023; Kruiter, persoonlijke communicatie, 16 april 2024). Echter is zoals al genoemd in de inleiding dit nog niet overal in Nederland het geval. Dit onderzoek kijkt daarom verder naar de eventuele opschaling van dit innovatieve idee.

Hoofdstuk 3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk presenteert de theoretische fundamente die essentieel zijn voor het analyseren van de opschalingsmogelijkheden van de Doorbraakmethode. Aan de hand van de theoretische deelvragen wordt de focus gelegd binnen de theorie die als handvat dient om uiteindelijk de empirische deelvragen te kunnen beantwoorden.

3.1 Theoretische deelvraag 1: Wat is uit de literatuur bekend over tactieken, fasen en barrières voor opschaling van publieke innovaties?

Om de eerste deelvraag te behandelen kijken we naar verschillende theorieën over opschaling. Om uiteindelijk de opschaling van de sociale innovatie te kunnen begrijpen, wordt er eerst ingegaan op wat een publieke innovatie inhoudt en hoe een innovatie wordt verspreid. Hierna wordt er pas gekeken naar het proces hierna: opschaling. Hierbij wordt er gekeken naar de verschillende tactieken en de verschillende fasen die langskomen rondom opschaling. Tot slot is er oog voor de barrières die men kan tegengekomen in het proces van opschaling.

3.1.1 Publieke innovatie

Voordat we ingaan op de tactieken, fasen en barrières van opschaling, is het essentieel om een duidelijk begrip te hebben van wat publieke innovatie inhoudt. Om het begrip "publieke innovatie" te definiëren, beginnen we met het basisconcept van innovatie. Volgens Fagerberg (2003) is een 'uitvinding' de eerste verschijning van een idee voor een nieuw product of proces, terwijl 'innovatie' de eerste commercialisatie van dat idee betreft. Voor de omzetting van een uitvinding naar een innovatie zijn doorgaans verschillende soorten kennis, capaciteiten, vaardigheden en middelen nodig.

In dit geval richten we ons echter niet op innovatie in de private sector, maar op innovatie binnen de publieke sector. Publieke innovatie omvat veranderingen binnen de samenleving, die vaak aan de basis liggen van vernieuwingen door publieke organisaties. Deze organisaties zijn ontworpen om publieke problemen en kwesties aan te pakken. Wanneer er veranderingen zijn in de economie, politiek, maatschappij, technologie of het fysieke milieu, kunnen publieke organisaties geroepen worden om deze uitdagingen en kansen aan te pakken, of om de activiteiten van groepen en organisaties in andere sectoren te coördineren en duiden, gericht op het adresseren van deze kwesties (Rønning et al., 2022).

In lijn met dit concept beschrijven Moore et al. (2015) 'sociale' innovaties, deze worden gedefinieerd als 'elk initiatief, product, programma, platform of ontwerp dat de bepalende routines, middelenstromen en gezagsverhoudingen of overtuigingen van het sociale systeem waarin de innovatie plaatsvindt uitdaagt, en na verloop van tijd verandert'. Hierbij zijn zij van mening dat sociale innovatie nodig is om grootschalige systeemverandering te creëren. De Doorbraakmethode is aan de hand van deze definitie een sociale innovatie te noemen, omdat de

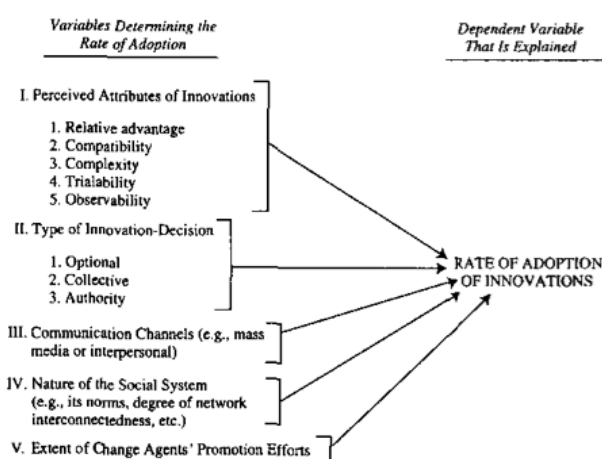
methode het sociale systeem wil uitdagen met hun innovatie en filosofie (Westerveen & Kruiter, 2020).

3.1.2 Innovatie verspreiding

Om begrijpelijk te maken wat er na het ontstaan van een innovatie plaats kan vinden, wordt eerst innovatie verspreiding uitgelegd. Wat betreft de beschrijving van het proces van innovatieverspreiding verwijzen Rønning et al. (2022) naar de definities van zowel Rogers als Wejnert. Rogers (2003) omschrijft het als "het proces waarbij een innovatie over tijd via bepaalde kanalen wordt gecommuniceerd onder de leden van een sociaal systeem" (p. 5, eigen vertaling) Wejnert (2002) biedt een definitie die hierop lijkt, waarin zij de verspreiding beschrijft als "de spreiding van abstracte ideeën en concepten, technische informatie en feitelijke praktijken binnen een sociaal systeem, waarbij deze spreiding een stroom of beweging van een bron naar een adoptant betekent". Deze definities benadrukken beide het dynamische karakter van innovatieverspreiding, waarbij de beweging van informatie cruciaal is voor de adoptie binnen sociale systemen.

Rogers (2003) schrijft over the 'rate of adoption', dit is de snelheid waarmee een innovatie wordt geadopteerd door leden van een 'sociaal systeem'. Dit kan liggen aan het type innovatie keuze, communicatiekanalen die de innovatie verspreiden, de natuur van het sociale systeem waar het zich in bevindt en de mate waarin er moeite wordt gedaan door de 'agent' in het verspreiden van de innovatie. Al deze factoren samen bepalen de snelheid waarmee een innovatie wordt geadopteerd binnen een sociaal systeem, wat de afhankelijke variabele is in dit figuur.

Figure 6-1. Variables Determining the Rate of Adoption of Innovations



Figuur 1 [Variables determining the rate of adoption of innovations] uit Rogers (2003)

De theorie over innovatiespreiding van Wejnert (2003) neemt, in tegenstelling tot Rogers, ook structurele kenmerken mee. Zij gaat uit van drie componenten: de kenmerken van de innovaties zelf, de eigenschappen van de innovators, en de kenmerken van de omgevingscontext. Zij breidt de theorie van Rogers (2003) uit door dieper in te gaan op de structurele kenmerken van de moderne wereld,

zoals geografische instellingen, maatschappelijke cultuur, politieke omstandigheden, en globale uniformiteit. Hierbij betreft zij expliciet hoe deze factoren interageren en de diffusie van innovaties beïnvloeden, wat verder gaat dan Rogers (2003) zij initiële focus op communicatie en sociale netwerken. Deze theorie laat dus zien dat ook structurele kenmerken van de moderne wereld invloed kunnen hebben op de verspreiding van innovatie, hier wordt verder op ingegaan in rest van dit hoofdstuk.

3.1.2.1 Verschil tussen verspreiding en opschalen

In dit onderzoek gaat het over opschalen. Moore et al. (2015) noemen dat diffusie van innovaties en opschalen niet met elkaar moet worden verward. Vanuit het oogpunt van sociale innovatie vereist verandering op grote schaal aanpassingen aan regels, middenstromen, culturele overtuigingen en relaties binnen een sociaal systeem op meerdere ruimtelijke of institutionele niveaus. Echter, in studies naar sociaal ondernemerschap en sociale ondernemingen wordt de nadruk gelegd op 'opschalen voor impact'. Dit weerspiegelt volgens hen niet per se opschalen, maar een product- en consumentgerichte aanpak. Dit is volgens hen een synoniem aan de verspreiding of replicatie van een programma, product of organisatiemodel op meerdere geografische locaties en contexten om het aantal mensen dat bereikt wordt door een sociale innovatie te maximaliseren. Dus stellen Moore et al. (2015): het opschalen van sociale innovaties om grootschalige verandering teweeg te brengen, zal noodzakelijkerwijs een complexer en meer divers proces zijn dan simpelweg een product of model 'verspreiden'.

3.1.3 Opschalen van een innovatie

Voordat de deelvraag verder wordt uitgewerkt, definiëren we eerst het concept 'scaling up'. Opschalen, of 'scaling up', betreft het proces waarbij stakeholders kansen identificeren en barrières overwinnen op grote institutionele schaal om bestaande regelgeving en beleid te wijzigen (Moore et al., 2015; Westley et al., 2014). Moore et al. (2015) omvat 'scaling up' ook als het maken van impact op het niveau van wetten en beleid: "Changing institutions at the level of policy, rules and laws". Ook komt bij hen het multilevel-perspective naar boven, namelijk het inbedden van een transitie experiment in het dominante gedachtegoed binnen in een 'niche' of regiem. Ghosh et al. (2021) geven ook aan dat opschalen als een transformatieve doelstelling verwijst naar het proces waarbij een innovatie binnen een specifieke niche door een groeiend aantal gebruikers wordt aangenomen. Deze adoptie betreft volgens hen niet slechts een enkelvoudige technologie, proces of product, maar omvat het hele systeem inclusief de regels die binnen de niche gelden. Volgens hen is het gebaseerd op het concept van 'systeemdifusie': opschalen houdt in dat niche-innovaties verankerd raken in de samenleving en in het 'systeem'. Dit wordt bevorderd door het ontwikkelen van beleidsmaatregelen, bedrijfsstrategieën en culturele waarden die het overnemen van deze innovaties door meer gebruikers vergemakkelijken. Het is volgens hen een complex samenspel waarbij beleid, industrie en culturele interpretaties elkaar moeten versterken om innovatie op bredere schaal mogelijk te maken. Naber et al. (2017) benadrukken eveneens dat naast technisch-economische prestaties, ook sociaal-institutionele aspecten belangrijk zijn bij het opschalen. Er zijn verschillende manieren van 'opschalen', deze worden in de volgende sectie toegelicht.

3.1.4 Tactieken voor opschalen van een innovatie

Er zijn veel verschillende visies wat betreft de tactieken en manieren voor het opschalen van een innovatie. Om dit onderzoek een focus te geven kijken we naar de theorie van Moore et al. (2015) en Naber et al. (2017).

3.1.4.1 *Scaling up/deep/in/out*

Moore et al. (2015) noemen verschillende manieren van opschalen. Zij noemen "**scaling up**", deze versie werd net al genoemd, dit gaat voornamelijk over om op grote institutionele schaal bestaande regelgeving en beleid aan te passen. Ook noemen zij "**scaling deep**", deze tactiek gaat vooral over het hervormen van de culturele, en diepgewortelde normen, waarden en gewoontes. Dit om uiteindelijk, op deze manier, acceptatie te krijgen voor de innovatie. De derde, genaamd "**scaling in**" gaat over de verspreiding van de innovatie binnen de context, dus binnen in de organisatie of het geografische gebied (Van Hout et al., 2023). De laatste, "**scaling out**" wordt benoemd door Westley et al. (2014). "Scaling out" kan gezien worden als de inspanningen van een organisatie om haar programma's, producten, ideeën of innovatieve benaderingen te repliceren en te verspreiden.

In het onderzoek van Westley et al. (2014) laten ze zien dat er vaak eerst scaling 'out' wordt toegepast en erna 'scaling up'. Binnen dit onderzoek ligt de focus dus ook op 'scaling out' (de methode toepassen in verschillende gemeentes) en 'scaling up' (verankering in beleid en op grote institutionele schaal)

3.1.4.2 *SNM-processen*

Het opschalen van een innovatie kan je dus op veel verschillende manieren uitvoeren, om verder een weg te vinden in deze literatuur rondom de tactieken voor opschalen ligt de focus voor dit onderzoek ook op het 'Strategisch Niche Management'. Tactieken voor het opschalen van innovaties kunnen namelijk worden begrepen door het concept van 'strategic niche management' processen (SNM), zoals besproken door Naber et al. (2017). Deze processen worden ondersteund door het Multi-Level Perspective (MLP) dat de dynamiek tussen verschillende 'lagen' uitdrukt: niche, regime, en landschap (Geels, 2002). Er is een hiërarchie tussen deze lagen, landschappen beïnvloeden de (in) stabiliteit van regimes en de mogelijkheden voor het ontstaan van de niches. Niches bestaan niet binnen regimes, maar erbuiten, en ze zijn hierbij gericht op het beïnvloeden, verschuiven of het vervangen van dit regime (Geels, 2002).

De Strategic Niche Management (SNM) benadering is ontwikkeld om processen van nicheschepping beter te begrijpen en te sturen. Volgens Naber et al. (2017) vereist de duurzame ontwikkeling van de niche namelijk een onderling gerelateerde sociale en technische verandering. Hoogma et al. (2002) stellen dat strategisch nichebeheer bestaat uit het experimenteren met nieuwe technologieën in de samenleving, maar omvat ook beleid om verdere technologieën die, helpen bij het creëren van een regimeverandering, te verspreiden.

Om de focus te scherpen, belicht dit theoretische kader specifiek de drie 'strategic management' processen die worden beschreven door Naber et al. (2017). Figuur 2 laat de verschillende processen zien en de indicatoren die hierbij horen.

Table 4
Indicators and values for the concepts of the theoretical model.

Process	Indicator	Description	No	Yes
1. Social network building	Broad	The network consists of actors from different domains	1	2 3 4 5
	Deep	Resource commitment of the members is high	1	2 3 4 5
2. Articulation of visions and expectations	Articulation	Expectations are clearly articulated between the members	1	2 3 4 5
	Robustness	Expectations are shared by the members	1	2 3 4 5
	High Quality	Expectations are substantiated by on-going experiments, researches, and experts	1	2 3 4 5
3. Learning Processes	Broad	Learning took place on several dimensions	1	2 3 4 5
	Reflexive	Assumptions about the underlying problem definition, function or desirability of a smart grid are questioned	1	2 3 4 5

Figuur 2: "Indicator and values for the concepts of the theoretical model" door Naber, R., Raven, R., Kouw, M., & Dassen, T. (2017). Scaling up sustainable energy innovations. *Energy Policy*, 110, 342–354. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.07.056>

Deze processen en indicatoren luiden als volgt.

- Het bouwen van een sociaal netwerk

Een sociaal netwerk helpt bij het creëren van steun voor de technologie, faciliteert interacties tussen belanghebbenden en voorziet in de benodigde middelen.

Een effectief sociaal netwerk is essentieel voor nicheontwikkeling om twee hoofdredenen: ten eerste moet het netwerk breed zijn, wat betekent dat het verschillende typen actoren omvat, zoals bedrijven, gebruikers, beleidsmakers, academici, ondernemers, wetenschappers en andere relevante stakeholders. De mate van inclusiviteit binnen het netwerk is hierbij ook belangrijk, door een groot aantal verschillende soorten actoren binnen het netwerk te hebben is er nog meer kans op articulatie van meerdere, soms tegenstrijdige standpunten. Dit maakt het netwerk uiteindelijk rijker en veelzijdiger (Naber et al., 2017).

Ten tweede draagt een netwerk bij aan nicheontwikkeling wanneer het netwerk diepgaand is, wat betekent dat actoren in staat moeten zijn om toezeggingen en middelen binnen het netwerk te mobiliseren. Door een sterk en diepgaand sociaal netwerk te bouwen, kunnen de betrokkenen samenwerken, middelen delen en conflicten oplossen, wat essentieel is voor de succesvolle opschaling van innovaties binnen de publieke en private sectoren (Naber et al., 2017).

- Het articuleren van visies en verwachtingen

Het articuleren van visies en verwachtingen is een belangrijke strategie, vooral in de beginfase van technologische ontwikkelingen. Dit proces is essentieel om aandacht, middelen en nieuwe actoren aan te trekken. Bovendien bieden verwachtingen richting aan leerprocessen en dragen ze bij aan de succesvolle ontwikkeling van innovaties wanneer ze robuust zijn. Dit betekent dat ze door veel actoren worden gedeeld – de kracht van verwachtingen neemt toe wanneer deze tussen mensen worden gedeeld. Verwachtingen dragen ook bij aan de ontwikkeling van een niche wanneer ze worden onderbouwd door tastbare resultaten uit experimenten. Wanneer meer experimenten, onderzoeksrapporten,

experts en specialisten de verwachtingen van de actoren ondersteunen, neemt de kwaliteit van de verwachting toe. Door het formuleren en delen van een heldere visie en specifieke verwachtingen kunnen belanghebbenden in een innovatieniche een gemeenschappelijk doel nastreven en daarmee de ontwikkeling en adoptie van nieuwe technologieën versnellen. Dit versterkt het vertrouwen in de innovatie en vergroot de kans op succesvolle opschaling (Naber et al., 2017).

- Het leer proces

Leerprocessen zijn essentieel, omdat ze het mogelijk maken om zowel de technologie als de maatschappelijke inbedding aan te passen, wat noodzakelijk is voor de verspreiding ervan. Een goed leerproces is breed opgezet, wat betekent dat het niet alleen gericht is op het verzamelen van data en feiten, maar ook op de afstemming tussen technische aspecten (zoals technologie, infrastructuur en industriële ontwikkeling) en sociale aspecten (zoals gebruikerscontext, regelgeving en maatschappelijke impact) (Naber et al. 2017). Bovendien kenmerkt een goed leerproces zich door reflexiviteit (tweedegraads leren), wat inhoudt dat men bereid is om van richting te veranderen als de technologie niet overeenkomt met de onderliggende aannames. Dit betekent dat leren niet alleen gaat over instrumenteel leren over technologische oplossingen, maar ook over het leren van onderliggende aannames en waarden; het gaat om het veranderen van het referentiekader en manieren om naar problemen of oplossingen te kijken (Naber et al. 2017).

Het onderzoek van Naber et al., (2017) toont aan dat experimenten die goed beheerd worden wat betreft hun SNM-processen succesvoller zijn in het opschalen van hun activiteiten. Deze drie elementen zijn dus cruciaal voor het succesvol opschalen van innovaties, omdat ze helpen bij het creëren van ondersteuning, het sturen van de ontwikkeling van de innovatie en het aanpassen op basis van opgedane ervaringen en feedback. Bij deze processen zijn indicatoren vastgesteld (weergegeven in figuur 2), de indicatoren voor de 'strategic niche management' processen zijn ook aangegeven in de boven genoemde tekst door hen te onderstrepen.

3.1.5 Fases van opschaling

Naast de strategic management processen vinden ook tijdens het opschalen van innovatie verschillende 'fases' plaats. Het identificeren van de fase waarin de innovatie van het IPW zich bevindt, is cruciaal voor het begrijpen van de status van deze Doorbraakmethode vanuit verschillende oogpunten. Meer dan een enkele theorie beschrijft de fases van opschalen. Er worden binnen dit theoretisch kader meerdere theorieën belicht om de aanvullingen op elkaar te laten zien, uiteindelijk wordt er een enkele theorie gekozen die het best toepasbaar is op de context van de Doorbraakmethode. Beginnend bij Gosh et al. (2021), zij spreken over meerdere macro-processen en ontwikkelingen die plaats vinden voor, tijdens en na het opschalen. De macro- processen die zij beschrijven zijn: het bouwen en onderhouden van niches, het uitbreiden en *mainstreamen* van niches (hier wordt opschalen als een ontwikkeling aangegeven) en als laatste het openen van nieuwe regimes. Naber et al. (2017) schrijven naast de eerdergenoemde 'strategic niche management' processen ook

over verschillende fases van opschaling. Gebaseerd op eerdere literatuurstudies hebben deze auteurs een raamwerk ontwikkeld dat de verschillende fases van opschaling categoriseert. In de eerste fase, de groeifase, zet het experiment zich voort en trekt het meer deelnemers aan of neemt de toepassing van de technologie toe. De tweede fase is de 'replicatiefase'. In deze fase wordt het hoofdidee van het experiment toegepast op nieuwe locaties of in verschillende contexten. Erna volgt fase drie: de 'accumulatiefase'. Deze fase verwijst naar het proces waarbij verschillende experimenten met elkaar worden verbonden, wat de verspreiding van de innovatie versterkt. Ten slotte de 'transformatiefase'. Deze fase zorgt voor ingrijpende veranderingen binnen de bestaande structuren, waarbij het experiment invloed heeft op bredere institutionele veranderingen.

Binnen in deze fases zie je indicatoren voor de opschaling prestaties. Die zijn door hen gerangschikt als 'geen opschaling', 'lage opschaling' en een 'hoge opschaling'.

Table 3
Indicators for upscaling performance.

Pattern of upscaling	No upscaling	Low upscaling	High upscaling
Growing	No growth of the experiment (-)	Small (less than doubled) growth of the experiment (+)	Experiment at least doubled in size (participants) and/or activities (+ +)
Replication	No replication of the experiment (-)	Experiment is replicated once (+)	Experiment is replicated several times (+ +)
Accumulation	No accumulation (-)	Experiment is active in at least one experimental programme, next to the IPIN (+)	Experiment is active in more experimental programmes (+ +)
Transformation	Experiment did not result in institutional change (-)	Experiment is mentioned by the interviewees to be instrumental to institutional change (regulative, normative, cognitive) (+)	Experiment is mentioned by the interviewees to be the key-driver to institutional change (+ +)

Figuur 4: "Indicators for upscaling performance" door Naber, R., Raven, R., Kouw, M., & Dassen, T. (2017). Scaling up sustainable energy innovations. *Energy Policy*, 110, 342–354. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.07.056>

Ook van Hout et al. (2023) zien verschillende fases van opschaling. Opschalen definiëren zij als een innovatie uit zijn 'beschermende' (niche) omgeving halen. De innovatie wordt langzamerhand steeds meer verspreid en toegepast binnen de grotere socio-technische systemen. Volgens hen is het belangrijk om eerst de initiële groeifases te doorlopen alvorens opschalingsfases te starten. Eerst heb je volgens hen de experimentele fase en de versnellingsfase, hierna breekt de innovatie pas uit zijn 'niche'. Dit betekent dat vanaf deze fase het opschalen begint. Hierbij kan je je afvragen binnen dit onderzoek of de Doorbraakmethode zich in de eerste twee fases bevindt of dat de innovatie zich al in fase 3,4 of 5 bevindt wat opschaling zou betekenen. De fases volgens van Hout et al. (2023) zijn als volgt:

Eerst de experimentele fase: In deze fase zie je de ontwikkeling van 'radicaal nieuwe denkwijzen' en 'alternatieve praktijken'. In deze fase wordt de innovatie nog wel beschermd en zit de innovatie nog binnen in de 'niche'. Erna volgt de versnellingsfase: In deze fase is de innovatie aan het versnellen, dit betekent dat de alternatieven steeds beter begrepen worden en toegankelijker worden voor stakeholders buiten de niche.

Erna volgt de opkomstfase: In de fase van opkomst krijgen nieuwe structuren meer bekendheid en acceptatie. Door processen van verspreiding en het intrinsieke vermogen van mensen om zichzelf te organiseren, ontstaan er nieuwe structuren, routines en vormen van organisatie. Deze ontwikkelingen vormen de

basis voor wat bekend staat als 'niche-regimes', waarbinnen innovaties zich verder kunnen ontplooiën en verankeren.

Erna volgt de institutionele fase: In deze fase wordt de innovatie echt geïmplementeerd op het regime niveau. Naarmate betrokkenen zich intensiever bezighouden met de innovatie, vormen ze nieuwe allianties en ontwikkelen ze nieuwe normen, culturele waarden en routines. Deze dynamiek bevordert een diepere integratie en acceptatie van de innovatie binnen de betrokken groepen en organisaties.

Als laatste volgt de stabilisatie fase: In deze fase wordt de innovatie gestabiliseerd, dit betekent dat de innovatie wordt geoptimaliseerd en het regime wat bij de innovatie hoort wordt aangepast.

Aan de hand van deze fases hebben van Hout et al. (2023) ook verschillende barrières geconstateerd. Deze worden in de paragraaf hierna besproken.

Al met al zijn er verschillende theorieën bekend over de fases van opschaling. Aan het einde van de beantwoording van deze theoretische deelvraag wordt nader uitgelegd welke theorie passend is voor het onderzoek.

3.1.6 Barrières tijdens het opschalen

Want naast deze genoemde fases zijn er ook barrières (en stimulansen) die de verdere implementatie van de innovatie, en dus de overgang naar een nieuwe fase, kunnen tegenhouden. Zoals eerder genoemd, moeten barrières overwonnen worden op grote institutionele schaal om bestaande regelgeving en beleid te wijzigen, en dus op te schalen (Moore et al., 2015; Westley et al., 2014). De barrières die zijn geïdentificeerd door van Hout et al. (2023) kunnen als *framework* dienen om te begrijpen welke specifieke uitdagingen er gezien worden door IPW-ers en externe stakeholders. Het instrument van van Hout et al. (2023) hebben ontworpen is met de gedachte dat bepaalde barrières typisch naar voren komen in specifieke fasen van het opschalingsproces. Hierbij gaat het dus over welke barrières er moeten worden overwonnen wat betreft het opschalen van een innovatie in de publieke sector. Van Hout et al. (2023) benoemen dat het begrijpen en herkennen van deze barrières cruciaal is voor het managen van het innovatieproces.

Organisatorische barrières

Een organisatie kan worden geconfronteerd met organisatorische barrières zoals de omvang van de organisatie, de rol van leiderschap, en de bereidheid en het vermogen van de organisatie om op te schalen. IPW moet strategische beslissingen maken over de structuur en het management om de Doorbraakmethode effectief op te schalen. Het aanpakken van deze barrières kan inhouden dat je als organisatie zijnde werkt aan het versterken van leiderschapsondersteuning, het verbeteren van interne communicatie, en het bevorderen van een cultuur die innovatie en verandering omarmt (Van Hout et al., 2023).

Financiële en menselijke barrières

Deze barrière gaat over het gebrek aan voldoende menselijke of financiële middelen. Dit kan gaan over personeelstekort, personeelwisselingen, toewijding van personeel en de omstandigheden hieromheen. Wat betreft financiering kan het gaan over, structurele financiering, geldpotjes, subsidies, alles wat te maken heeft met het financieringsvraagstuk rondom een innovatie.

Interactie-specifieke barrières

Bij het opschalen kan een innovatie interactie-specifieke barrières tegenkomen, zoals uitdagingen in het opbouwen van vertrouwen en het ontwikkelen van een gedeeld begrip van de methode onder stakeholders. Een organisatie kan om deze barrières te overwinnen inzetten op effectieve samenwerkingsverbanden en netwerken. Dit kan betekenen dat er inspanningen worden gedaan om relaties met stakeholders te versterken en gezamenlijke doelen te definiëren.

Barrières gerelateerd aan innovatiekenmerken

De innovatie zelf kan kenmerken hebben die opschaling bemoeilijken, zoals complexiteit of een gebrek aan interoperabiliteit met bestaande systemen. Om dit te overwinnen kan je als organisatie zijnde mogelijk werken aan het aanpassen of vereenvoudigen van de methode om deze meer toegankelijk en toepasbaar te maken in diverse contexten. Dit kan het aanpassen van de methode aan verschillende organisatorische omgevingen of het ontwikkelen van trainingen en hulpmiddelen om de implementatie te vergemakkelijken omvatten.

Contextuele Barrières

Externe factoren zoals wet- en regelgeving, publieke druk, of concurrentie kunnen ook barrières vormen voor opschaling. Om dit tegen te gaan moet je als organisatie mogelijk werken aan het navigeren door deze contextuele barrières door beleidsbeïnvloeding, het aangaan van partnerschappen, of het aanpassen van de methode aan externe eisen. Al met al kan het begrijpen en analyseren van deze barrières inzichten geven in het huidige opschalingsproces.

3.1.7 Koppeling met het onderzoek

Afsluitend wordt de empirie en de theorie aan elkaar gekoppeld, deze koppeling heeft betrekking op de empirische deelvragen aan de hand van de theoretische deelvraag: Wat is uit de literatuur bekend over tactieken, fasen en barrières voor opschaling van publieke innovaties?

'Strategisch Niche Management' is als relevant te zien voor de evaluatie en opschaling van de Doorbraakmethode door zowel IPW-ers als externe stakeholders. De inzichten van Naber et al. (2017) over netwerkopbouw, visieontwikkeling, en leerprocessen bieden een uitgebreid raamwerk voor het analyseren van de Doorbraakmethode binnen deze drie SNM-processen die innovaties ondersteunen bij het opschalen. Dit raamwerk helpt te identificeren wat voor strategieën het IPW eventueel nu al toepast maar geeft tegelijkertijd ook duiding aan hoe externe en IPW-ers de innovatie kunnen beoordelen. Ook biedt dit kader handvaten om inzicht te krijgen in de discrepanties tussen de percepties van de diverse stakeholders.

Voor dit onderzoek bieden de fasen en barrières zoals geïdentificeerd door Van Hout et al. (2023) een passend kader. De fasen en barrières die Van Hout et al. (2023) voorstellen scheppen een gestructureerd beeld van waar de Doorbraakmethode staat in het proces van opschaling. Ook zijn specifiek deze fasen, in plaats van de andere genoemde theorieën, passend. Ten eerste is het namelijk nog onduidelijk of de Doorbraakmethode zich al in de opschalingsfase bevindt; het aanhalen van deze theorie, die ook de pre-opshalingsfasen benoemt, kan daarom inzichtelijk zijn. Ten tweede zijn ook de barrières gekoppeld aan de eerdergenoemde fasen. Van Hout et al. (2023) schetsen door de geïdentificeerde barrières een duidelijk beeld van de concrete uitdagingen die zowel IPW-ers als externe stakeholders kunnen identificeren bij het opschalen van de Doorbraakmethode binnen de publieke sector.

Deze theorieën zijn gezamenlijk relevant voor het verkrijgen van een diepgaand begrip van het opschalingsproces van publieke innovaties zoals de Doorbraakmethode. Als geheel bieden deze theorieën een *framework* dat niet alleen de complexiteit van opschaling binnen de publieke sector in kaart brengt, maar ook concrete handvatten geeft voor het beoordelen van deze processen.

3.2 Theoretische deelvraag 2: Hoe beschrijven bestaande theorieën de rol van stakeholders en netwerkmanagement bij het faciliteren van opschaling binnen in (publieke) innovaties?

Aan de hand van deze theoretische deelvraag wordt de focus gelegd binnen de theorie om de empirische deelvragen over netwerkstructuren en stakeholder verhoudingen te kunnen beantwoorden.

3.2.1 Netwerkstructuren

Het belang van een sociaal netwerk als toegevoegde waarde voor opschaling werd eerder al uitgelicht door Naber et al. (2017). Volgens Rønning et al. (2022) kan een goed netwerk, waarin deelnemers goede ideeën kunnen ontvangen en hun eigen ideeën delen behulpzaam zijn uiteindelijk publieke waarde creëren door het delen van goede of veelbelovende innovaties. Ook kan volgens Moore et al. (2015) een netwerk bijzonder waardevol zijn voor gerichte samenwerking, het delen van bronnen, het vergroten van de invloedssfeer van een organisatie en het vormen van ongewone allianties.

Provan & Kenis (2008) doen netwerkanalytisch onderzoek. In netwerkanalytische benaderingen ligt de focus op het onderzoeken van relaties binnen netwerken. Het doel kan zijn, volgens hen, om de structuur en configuratie van deze relaties te beschrijven, te verklaren hoe ze zijn gevormd, of te vergelijken met andere netwerken. Daarnaast kunnen deze relationele configuraties worden gebruikt om bepaalde uitkomsten binnen het netwerk te verklaren, zoals waarom bepaalde netwerken succesvoller zijn dan andere. Het gaat dus om het analyseren van de connecties en interacties tussen de verschillende entiteiten binnen een netwerk om inzichten te verkrijgen in het functioneren ervan. Ansell en Gash (2007) vullen de literatuur over netwerken aan en benadrukken dat vertrouwen en gedeeld begrip cruciaal voor succesvolle samenwerking in governance. Zij stellen dat de ontwikkeling van wederzijds vertrouwen en gedeelde waarden, door middel van face-to-face dialogen en de realisatie van kleine successen, kan leiden tot een effectieve samenwerking in

netwerken. Emerson et al. (2011) breiden deze kennis uit door te benadrukken dat een integratief kader voor samenwerking en netwerkbeheer kan helpen bij het begrijpen van de dynamiek binnen netwerken. Dit kader omvat volgens hen principiële betrokkenheid, gedeelde motivatie en capaciteit voor gezamenlijke actie, wat volgens hen essentieel is voor effectieve samenwerking.

Deze theorieën bieden een manier om de interacties en connecties tussen verschillende actoren in het netwerk te onderzoeken en te zien hoe het netwerk van het IPW in elkaar steekt, dit biedt handvaten om te kunnen analyseren of IPW-ers externe stakeholders dezelfde perceptie hebben over het netwerk onderhoud.

Om deze precieze handvaten vast te stellen, wordt er dieper ingegaan op de theorie van Provan & Kenis (2008). Zij beschrijven hierbij drie vormen van netwerk-governance: gedeelde governance, leidende organisatie-governance en netwerkadministratieve organisatie (NAO) governance.

Bij gedeelde governance beheren alle netwerkleden gezamenlijk het netwerk. Hierbij delen alle netwerkleden dus de verantwoordelijkheid voor de besluitvorming en het beheer van het netwerk. Dit bevordert gelijkwaardige samenwerking en collectieve actie, maar kan uitdagend zijn in grote of zeer gediversifieerde netwerken. De tweede vorm is: leidende organisatie-governance, deze vorm wordt gekenmerkt door één centrale organisatie die de netwerkactiviteiten leidt en coördineert. Deze vorm kan efficiëntie bieden en duidelijkheid scheppen in leiderschap en besluitvorming, maar kan ook afhankelijkheid van de leidende organisatie creëren. De laatste vorm is: NAO-governance. Deze vorm omvat een aparte entiteit die specifiek voor het beheer van het netwerk is opgezet. Dit kan zorgen voor professionaliteit en consistentie in het beheer, maar kan ook afstand creëren tussen de netwerkleden en de governance-structuur (Provan & Kenis, 2008).

Elke governance vorm heeft zijn eigen dynamieken en uitdagingen, en de keuze hiervan hangt af van de specifieke context en doelen van het netwerk. Provan & Kenis (2008) delen hierbij ook dat de succesvolle adoptie van een van deze vormen afhangt van vier structurele en relationele kenmerken: vertrouwen, mate van deelnemers, doel consensus en de aard van de taak (figuur 5). Hierbij noemen ze wel dat dit niet de enige factoren zijn, maar volgens hen wel de factoren die belangrijk zijn bij het begrijpen waarom je de ene vorm verkiest boven de andere vorm in een bepaalde context. In figuur 5 is de onderlinge relatie zichtbaar, wanneer vertrouwen bijvoorbeeld schaarser wordt, het aantal deelnemers toeneemt, de doelconsensus afneemt en de behoefte aan netwerkcompetenties stijgt, neigen netwerken naar een geregisseerde governancevorm zoals leidende organisatie of NAO voor effectievere coördinatie.

Table 1 Key Predictors of Effectiveness of Network Governance Forms

Governance Forms	Trust	Number of Participants	Goal Consensus	Need for Network-Level Competencies
Shared governance	High density	Few	High	Low
Lead organization	Low density, highly centralized	Moderate number	Moderately low	Moderate
Network administrative organization	Moderate density, NAO monitored by members	Moderate to many	Moderately high	High

Figuur 5 [Key predictors of Effectiveness of Network governance forms] uit Provan & Kenis (2008)

Ondanks de vele beschikbare theorieën, wordt er gekozen voor een focus op de governance-structuur van Provan & Kenis omdat hun benadering een praktisch en analytisch kader biedt dat direct toepasbaar is op de specifieke context van het IPW. De governance-structuur van Provan & Kenis (2008) kan het IPW helpen te begrijpen hoe ze hun Doorbraakmethode effectiever kunnen implementeren door te kijken naar hoe vertrouwen, aantal deelnemers, doelovereenstemming en de aard van de taak hun netwerk beïnvloeden.

Door bijvoorbeeld te kiezen voor een passende governance-vorm, zoals gedeelde, geleide of netwerkadministratieve governance, kan IPW de samenwerking en kennisuitwisseling tussen organisaties verbeteren, wat belangrijk kan zijn voor de opschaling, aangezien een netwerk belangrijk blijkt (Naber et al., 2017; Rønning et al., 2022; Moore et al., 2015).

3.2.2 Stakeholders

Volgens Rønning et al. (2022) omarmen beleidsmakers—politici en hun adviseurs—innovatie steeds meer als middel om complexe maatschappelijke uitdagingen en problemen aan te pakken. Publieke managers zijn volgens hen steeds vertrouwder met de hulpmiddelen en technieken om innovatieve praktijken te ontwerpen, implementeren en delen, of het nu gaat om kleinschalige of ingrijpende veranderingen. Andere belanghebbenden zoals burgers, maatschappelijke organisaties en bedrijven werken steeds vaker samen met publieke organisaties om innovaties te experimenteren, implementeren en evalueren die bedoeld zijn om waarde te creëren voor het maatschappelijk welzijn.

Ook noemen Rønning et al. (2022) dat verspreiding van innovaties in wezen een politiek proces is, dat gedefinieerd kan worden als de strijd om de verdeling van schaarse middelen in de samenleving. Macht kan hierbij worden gezien als iemands vermogen om doelen te bereiken. Macht is überhaupt volgens hen een sleutelconcept in de sociale wetenschappen, vergelijkbaar met energie in de natuurkunde. Macht kan volgens hen verklaren waarom sommige innovaties worden verspreid en waarom andere vertraging oplopen of zelfs niet verspreid worden. Machtrelaties tussen publieke actoren kunnen de diffusie van innovatie op vele manieren beïnvloeden, afhankelijk van hun relatieve krachten.

Maar wie zijn dan de machthebbers in deze context? Hiervoor wordt er gekeken naar de stakeholders. Bryson (2004) definieert de term "stakeholder" als personen, groepen of organisaties die op de een of andere manier in aanmerking moeten worden genomen door leiders, managers en personeel aan de frontlinie. Dit begrip heeft de afgelopen twintig jaar, en met name het laatste decennium, een prominente plaats ingenomen in theorie en praktijk van openbaar en non-profit management. Gezien de steeds meer onderling verbonden aard van de wereld, zijn stakeholderanalyses steeds belangrijker volgens hem. Of het nu gaat om economische ontwikkeling, onderwijsprestaties, beheer van natuurlijke hulpbronnen of misdaad, elk openbaar probleem betreft of beïnvloedt talrijke mensen, groepen en organisaties. Hij benoemt dat niemand de volledige controle heeft; geen enkele organisatie "bevat" het probleem volledig. In plaats daarvan zijn vele individuen, groepen en organisaties betrokken, beïnvloed of dragen zij gedeeltelijk de verantwoordelijkheid om te handelen. Het definiëren van het probleem en het vinden van werkende oplossingen zijn daadwerkelijk onderdeel van het probleem zelf.

Samenvattend, stakeholderanalyses zijn cruciaal voor zowel het vinden van uitvoerbare ideeën als het beoordelen en verbeteren van de politieke haalbaarheid, vooral als het gaat om het verwoorden en bereiken van het gemeenschappelijk goed (Bryson, 2004). Om zelf een stakeholderanalyse uit te voeren voor het IPW, kan er gebruik gemaakt worden van de "Power versus Interest Grid" methode, zoals beschreven door Bryson (2004). Deze methode helpt bij het identificeren welke spelers invloedrijk en belangrijk zijn en welke belangen en machtsbases in overweging genomen moeten worden om effectief met problemen en kwesties om te gaan. De methode helpt ook bij het identificeren van mogelijke coalities en bepaalt wiens steun gezocht moet worden of wie mogelijk coöptatie behoeft, wat cruciaal is voor het vormen van een strategie die alle belangrijke belanghebbenden betreft bij het aanpakken van complexe openbare vraagstukken. Binnen deze theorie worden er verschillende categorieën wat betreft de stakeholders geïdentificeerd: *Spelers*, *Onderwerpen*, *Contextsetters* en de *Menigte*. *Spelers*, die zowel een belang hebben als significante macht; *onderwerpen*, die wel belang hebben maar weinig macht; *contextbepalers*, die macht hebben maar weinig direct belang; en de *menigte*, die bestaat uit belanghebbenden met weinig belang of macht. Het precieze stappenplan van de methode wordt in het methode hoofdstuk uit een gezet.

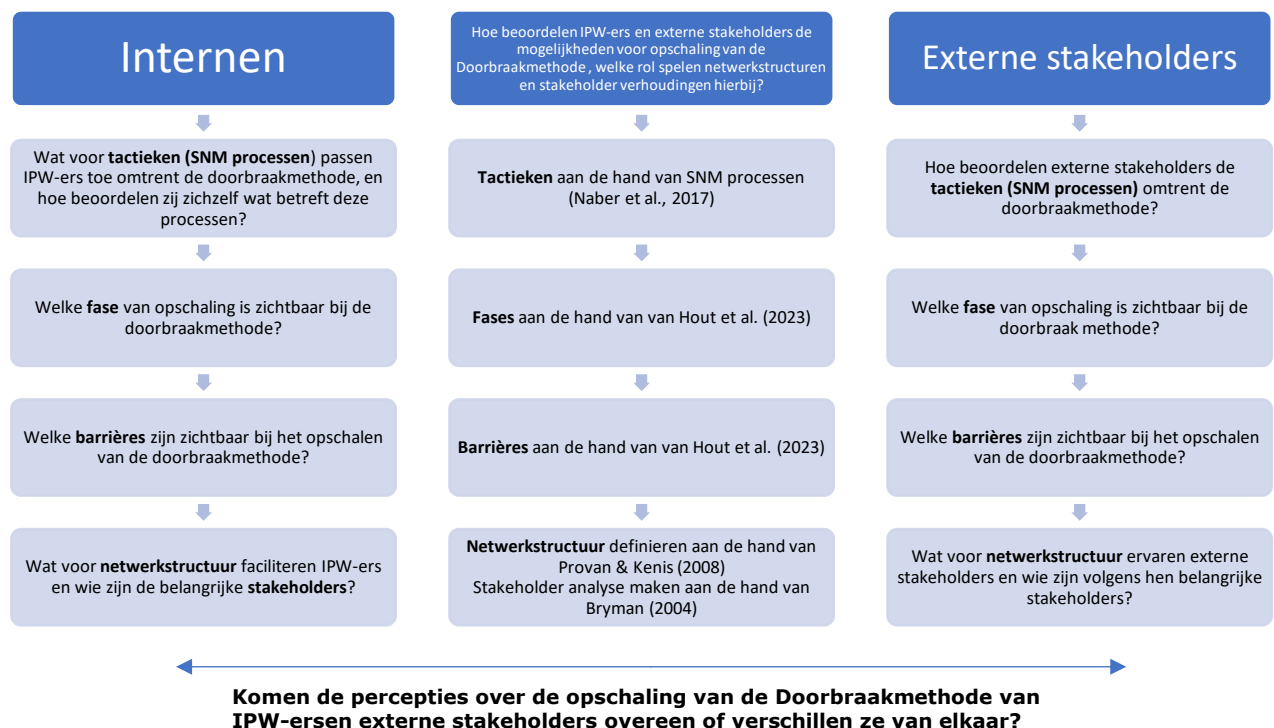
3.2.3 Koppeling met het onderzoek

De koppeling tussen theorie en empirie biedt hier een waardevolle lens om te onderzoeken hoe IPW-ers externe stakeholders netwerkmanagement en de stakeholder verhoudingen waarnemen binnen het opschalingsproces van de Doorbraakmethode. Door de theorieën van netwerkmanagement en stakeholderanalyse toe te passen, krijgt het IPW inzicht in hoe stakeholders de vorm van het netwerk ervaren en wat de belangrijke en minder belangrijke stakeholders zijn waar zij rekening mee moeten houden. Door de abstracte concepten van netwerkmanagement en stakeholderbetrokkenheid te verbinden met de daadwerkelijke ervaringen van deze stakeholders, wordt het mogelijk om een dieper inzicht te verkrijgen in de werkelijke invloed die zij uitoefenen op het proces. Deze verbinding kan helpen om de verschillen in perspectieven aan het licht te brengen en te begrijpen waar de opvattingen uiteenlopen, waardoor de

factoren die bijdragen aan het succes of de obstakels voor opschaling beter kunnen worden begrepen.

3.3 Visuele weergave theoretisch kader

Samenvattend, in dit theoretisch kader zijn verschillende theorieën uiteengezet die samen een raamwerk vormen om de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag te beantwoorden. De SNM-processen, de fases, de barrières, de netwerkstructuren en stakeholderanalyse zullen dit onderzoek vormgeven, de keuzes voor deze theorieën zijn reeds toegelicht. Door deze componenten te onderzoeken, kan uiteindelijk een volledig beeld worden geschetst van de potentie voor opschaling van de Doorbraakmethode, belicht vanuit twee verschillende perspectieven. Deze visuele weergave maakt de verbindingen tussen de vragen en de verschillende theorieën duidelijk zichtbaar.



Hoofdstuk 4. Methode

In dit hoofdstuk wordt de methodologie uiteengezet die gebruikt wordt om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Het beschrijft het onderzoeksontwerp, de dataverzamelingmethoden, de steekproef en de procedures die zijn gevolgd om de betrouwbaarheid en validiteit van de verzamelde gegevens te waarborgen.

4.1 Onderzoeksontwerp

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatief onderzoeksontwerp. Kwalitatief onderzoek is een waardevolle methode voor het onderzoeken van complexe verschijnselen binnen hun natuurlijke omgeving. Hierbij ligt de nadruk op het verkrijgen van inzicht in de betekenissen die mensen aan hun ervaringen geven en de onderliggende processen van bepaalde gebeurtenissen (Bryman, 2016). In dit onderzoek zoeken we naar specifieke ervaringen met de Doorbraakmethode van respondenten, en daarom is kwalitatief onderzoek geschikt. Verder is het een *single-case study* waarbij semi-gestructureerde interviews zijn ingezet om diepgaande inzichten te verkrijgen in de ervaringen en percepties van de deelnemers. Deze methode is gekozen omdat het de flexibiliteit biedt tijdens het interview om dieper in te gaan op complexe kwesties (Boeije & Bleijenbergh, 2019) en tegelijkertijd de mogelijkheid biedt om de gespreksrichting enigszins te sturen. Ook is er gebruik gemaakt van document analyse en observaties. Hierdoor is er sprake van triangulatie, dit houdt in: het toepassen van meerdere methodes (Bryman, 2016).

4.2 Steekproef

Dit onderzoek is een *single-case study*, wat betekent dat de focus ligt op een specifieke casus en een fenomeen: de Doorbraakmethode. Volgens Yin (2003) is de uitvoering van *multiple-case studies* vaak kostbaar en tijdrovend, en daardoor niet haalbaar voor solo-onderzoekers of studenten. Bovendien kunnen sommige onderzoeksdoelen volgens Yin (2003), zoals het bestuderen van een zeldzaam of onthullend geval, beter worden gerealiseerd met een *single-case design*.

4.2.1 Selectie voor interviews

De steekproef voor de interviews in dit onderzoek bestaat uit 15 deelnemers. Deze deelnemers zijn geselecteerd via *purposive sampling*, een methode voor doelgerichte steekproeftrekking, wat gebruikelijk is in kwalitatief onderzoek. Volgens Boeije en Bleijenbergh (2019) houdt deze aanpak in dat respondenten specifiek worden gekozen op basis van bepaalde kenmerken die relevant zijn voor de onderzoeksvraag (tabel 1), waardoor de onderzoeksdoelen effectief kunnen worden onderzocht. Volgens Campbell et al. (2020) zorgt doelgerichte steekproeftrekking ervoor dat "de steekproef beter aansluit bij de doelen en objectieven van het onderzoek," wat de methodologische betrouwbaarheid en de geloofwaardigheid van de gegevens en resultaten verbetert. Gezien deze specifieke onderzoeksdoelen, zijn volgens hen 'specifiek soorten mensen' nodig die verschillende en belangrijke opvattingen kunnen hebben over deze specifieke kwesties en daarom moeten zij in de steekproef worden opgenomen.

Daarom zijn in dit onderzoek direct betrokkene bij de Doorbraakmethode geselecteerd, zowel bij interne als externe medewerkers. Op deze manier kan het onderzoek zich richten op diegene die de meeste inzichtelijke informatie kunnen bieden over de opschaling van de methode. Personen die niks te maken hebben met de methode kunnen simpelweg ook niet de diepgaande informatie geven die wel wordt verlangd. Campbell et al. (2020) noemt dat het richten op specifieke, zorgvuldig gekozen groep deelnemers kan helpen met diepgaand begrip krijgen, in plaats van een grote generalisatie en een brede en oppervlakkigere opzet. Met andere woorden: door je als onderzoeker te richten op een specifieke, zorgvuldig gekozen groep deelnemers, kunnen onderzoekers diepere en meer gedetailleerde inzichten krijgen in de ervaringen, percepties en contexten die relevant zijn voor hun onderzoeksvraag

Ook wordt genoemd door Campbell et al. (2020) dat je effectief moet omgaan met je middelen en tijd: *"identifying and selecting cases that will use limited research resources effectively"*. In dit geval heeft het onderzoek ook beperkte onderzoeksmiddelen en tijd, dus is het essentieel dat deze middelen goed worden benut, een grotere, diverse groep respondenten is met de middelen (op dit moment) onhaalbaar.

In dit geval zijn de respondenten dus individuen die direct betrokken zijn bij de Doorbraakmethode, zowel intern als extern. Door zowel IPW-ers (medewerkers van het IPW), als externe stakeholders (zoals partners of belanghebbenden buiten de organisatie) op te nemen, wordt er gestreefd naar een holistisch beeld krijgen van de beoordeling van de opschaling van de Doorbraakmethode. Er zijn specifieke kenmerken vereist bij de selectie van respondenten om ervoor te zorgen dat, ondanks de relatief kleine groep, voldoende facetten aanwezig zijn om een duidelijk beeld te krijgen van de opschaling van de Doorbraakmethode. Het heeft weinig zin om medewerkers van het IPW of externe stakeholders te interviewen over de barrières rondom de Doorbraakmethode als zij nog nooit van de methode hebben gehoord of ermee hebben gewerkt. Hierom is een criteria bij externe stakeholders bijvoorbeeld 'ervaring met de Doorbraakmethode'. Bij de IPW-ers wordt de nadruk gelegd op wat de organisatie zelf ervaart, hierom is een criteria bijvoorbeeld: 'moet werkzaam zijn bij het instituut voor publieke waarden'.

Type Stakeholder	Aantal	Kenmerken van Respondenten
IPW-ers	7	Interne medewerker die betrokken is bij de Doorbraakmethode Criteria: <ul style="list-style-type: none"> - Moet werkzaam zijn bij het instituut voor publieke waarden - Betrekking bij de ontwikkeling, implementatie, of opschaling van de Doorbraakmethode - Functies en werkgebieden kunnen variëren van actie onderzoeker, directeur tot het geven van cursussen namens het IPW, communicatieafdeling, IT-afdeling etc.
Externe Stakeholders	8	Medewerker die (actief) betrokken zijn bij het toepassen van de Doorbraakmethode binnen hun specifieke werkomgeving. Criteria: <ul style="list-style-type: none"> - Werkzaam in uit een lopende sectoren zoals lokale overheid, gemeentes, landelijke politiek, uitvoeringsorganisaties, maatschappelijke organisaties, of als manager in de zorg. In ieder geval bij een organisatie die iets te maken heeft met de Doorbraakmethode.

		<ul style="list-style-type: none"> - Functies kunnen variëren van gemeentambtenaar verantwoordelijk voor sociale projecten, zorgmanagers die direct contact hebben met cliënten, tot tweede kamer lid die zich bezighoudt met landelijk (sociaal domein) beleid. - Ervaring met de doorbraak methode is een vereiste - Of deze stakeholders dragen bij aan het vormen van netwerken zowel binnen hun organisatie als in interorganisatieverbanden om de methode wel of niet breder te ondersteunen en te verspreiden
--	--	---

Tabel 1 "Kenmerken van Respondenten per stakeholder type"

De keuze voor zowel IPW-ers als externe stakeholders is strategisch, omdat zij verschillende perspectieven en ervaringen kunnen bieden die van cruciaal belang zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag. IPW-ers kunnen diepgaande inzichten verschaffen in het dagelijkse gebruik en de effectiviteit van de Doorbraakmethode binnen de organisatie, terwijl externe stakeholders een breder perspectief kunnen bieden over hoe de innovatie in praktijk wordt ontvangen, hoe het eraan toe gaat binnen in de organisatie, en hoe de methode wordt toegepast in bredere contexten.

De samenwerking met het IPW bij het identificeren van geschikte respondenten versterkt de validiteit en relevantie van de steekproef, aangezien zij een uitgebreid netwerk hebben en goed op de hoogte zijn van de relevante belanghebbenden. Bovendien zorgt het registreren van gegevens zoals organisatie en functie ervoor dat de context van de resultaten beter kan worden begrepen. De uiteindelijke verzameling van respondenten, met functie en organisatie (geanonimiseerd) is zichtbaar in tabel 2.

Respondent nummer	Functie	Organisatie	Type respondent (Intern/Extern)
R01	Medewerker	IPW	Intern
R02	Medewerker	IPW	Intern
R03	Medewerker	IPW	Intern
R04	Medewerker	IPW	Intern
R05	Medewerker	IPW	Intern
R06	Medewerker	IPW	Intern
R07	Medewerker	IPW	Intern
R08	Proces coördinator	Gemeente A	Extern
R09	Strateeg	Gemeente B	Extern
R010	Projectleider	Gemeente C	Extern
R011	Directeur wijkteam	Gemeente D	Extern
R012	Teamlid complexe casus	Gemeente E	Extern
R013	Projectleider	Gemeente F	Extern
R014	Beleidsadviseur	Gemeente F	Extern
R015	Beleidsmedewerker	Gemeente G	Extern

Tabel 2 "Overzicht van respondenten met nummer, functie, organisatie en type"

4.2.2 Selectie van documenten en observatie-momenten

Om meer begrip te krijgen over de Doorbraakmethode zijn er ook documenten geanalyseerd en observaties gedaan.

Documentanalyse is eigenlijk het verzamelen van documenten op een systematische en doelgerichte wijze, dit doet men om meer inzichten te krijgen wat betreft je onderzoeksonderwerp (Boeije & Bleijenberg, 2019). In dit geval zijn er secundaire bronnen verzameld rondom de Doorbraakmethode, bijvoorbeeld het boek genaamd: "Het grote doorbraakboek" van Els Westerveen en Harry Kruijter. Verder zijn de twee website van het IPW zelf bestudeerd.

Ook zijn er observaties gedaan. Tijdens observaties kan de onderzoeker deelnemen aan het 'sociale leven van de onderzochten, waardoor directe waarneming mogelijk is' (Boeije & Bleijenberg, 2019, p.63). Dit is gedaan door meeloopdag in Haarlemmermeer, twee gesprekken buiten de interviews om met oprichters Harry Kruijter en Albert-Jan Kruijter en het verblijf op het IPW-kantoor.

Deze observaties boden een diepgaander inzicht in de dagelijkse praktijk, werkwijzen en interacties binnen het IPW en de toepassing van de Doorbraakmethode. De eerste observatie is een verkennend gesprek met Harry Kruijter om meer begrip te krijgen van de methode, zodoende heeft hij mij doorgestuurd naar Albert-Jan Kruijter voor een gesprek over stakeholder verhoudingen en heeft hij ons vervolgens een dag laten meelopen in de gemeente Haarlemmermeer, om ons begrip van de methode te vergroten. Ook werd er een keer in de twee weken rondgekeken op het kantoor en met medewerkers gepraat.

De steekproeftrekking van de documenten en observaties kunnen worden gezien als een gecombineerde benadering van opportunistische en theoretische steekproeftrekking. Initieel werd gekozen voor gemakkelijk toegankelijke sleutelfiguren zoals Harry Kruijter. Hij wees ons ook op het materiaal: het boek en de websites. Hierdoor kon er via bestaande contacten en netwerken diepgaande informatie worden verzameld, een aanpak die kenmerkend is voor opportunistische steekproeftrekking (Boeije & Bleijenberg, 2019). Maar voortbouwend op het initiële inzicht, leidde het eerste verkennende gesprek met Harry tot verdere gesprekken met Albert-Jan, gericht op het begrijpen van specifieke thema's zoals stakeholderrelaties. Deze methodische selectie van gesprekspartners en het volgen van opkomende thema's typeren ook een theoretische steekproeftrekking, waarbij de keuzes voor datacollectie zich ontwikkelen door wat voorgaande interacties onthullen (Boeije & Bleijenberg, 2019).

Al met al heeft de combinatie van documentanalyse en participerende en niet participerende observaties bijgedragen aan een breder begrip van de Doorbraakmethode en haar potentie voor opschaling, de documenten en het gesprek met Harry is voornamelijk verwerkt binnen het context hoofdstuk en het gesprek met Albert-Jan Kruijter komt bijvoorbeeld terug in de stakeholderanalyse. De aantekeningen van de gesprekken zijn toegevoegd als bijlage 2.

Observaties	Documenten
Inleidend gesprek met Harry Kruijter (oprichter) (participierend)	Het boek "Het grote doorbraakboek"
Een gesprek over stakeholderverhoudingen met Albert-Jan Kruijter (participierend)	Website van het IPW zelf

Een meeloopdag in Haarlemmermeer met een training voor professionals over de Doorbraakmethode (niet participerend)	Website van 'De Doorbraakmethode' (website is gemaakt door het IPW)
Verblijf op het IPW-kantoor, hierbij is er met medewerkers gesproken en rondgekeken	

Tabel 3 "Overzicht observaties en documenten"

4.3 Data-verzamelingmethoden

Data zijn verzameld door middel van semi-gestructureerde interviews, die online via microsoft teams zijn uitgevoerd. Elk interview duurde tussen 45 tot 60 minuten werden opgenomen met een automatisch beeld en audio-opnameapparaat via microsoft teams. Doordat alle interviews online waren is de non-verbale communicatie iets meer afgenomen, echter zijn er verder geen incidenten voorgevallen zoals geluidsoverlast of verstoring van de interviews. Voorafgaand aan elk interview is toestemming gevraagd voor opname en is vertrouwelijkheid gegarandeerd. De interviewgids bevatte een mix van vragen gericht op het verkennen van de percepties en ervaringen van deelnemers met betrekking tot innovatieprocessen. Het script van de semi-gestructureerde interviews is te vinden onder 'Bijlage 1'.

4.4 Meetinstrumenten

De interviews zijn gebaseerd op een semigestructureerde vragenlijst die ontwikkeld is na een uitgebreide literatuurstudie. Aan de hand van de operationalisatie zijn verschillende subthema's en indicatoren ontstaan, de vragenlijst is hierop gebaseerd. De vragenlijst is ontworpen om zowel specifieke informatie te verkrijgen als ruimte te bieden aan de respondenten om eigen ervaringen en meningen te delen.

De validiteit van de vragenlijst is verzekerd door de methode van Kallio et al. (2016) toe te passen, waarin zij uitgaan van vijf verschillende fases:

De eerste fase bestaat uit het vaststellen van de geschiktheid van semi-gestructureerde interviews voor het onderzoek, wat is gedaan door de onderzoeksvraag en doelstellingen nauwkeurig te overwegen. Zoals al genoemd is deze methode gekozen omdat het een dieper en gelaagder beeld kan geven van de ervaringen van de respondenten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De koppeling tussen wat de respondenten vertellen aan de theoretische begrippen wordt zelf gemaakt door de onderzoeker, dit is met bijvoorbeeld een enquête niet haalbaar. Deze methode is dus passend om diepgaande perspectieven te verkrijgen die essentieel zijn voor het onderzoek

In de tweede fase is de bestaande literatuur grondig onderzocht om een theoretische basis voor de vragenlijst te vormen. Dit omvatte het bepalen van relevante thema's en subthema's die cruciaal zijn voor de onderzoeksvragen. In dit geval zijn deze thema's: SNM-processen, barrières en fases rondom opschaling en netwerkstructuur en tot slot een stakeholder analyse. Deze thema's zijn verder uitgewerkt in de operationalisering, hierbij is afgevraagd: wat moet je precies weten van dit theoretisch begrip, en wat zijn de indicatoren

hiervan? Hieruit zijn uiteindelijke verschillende operationaliserings tabellen ontstaan die de subdimensies en indicatoren weergeven.

De derde fase omvat het formuleren van de voorlopige vragenlijst. Aan de hand van de indicatoren is de vragenlijst opgesteld. Deze indicatoren helpen bij opstellen van gerichte vragen die ervoor zorgen dat alle belangrijke aspecten van het onderzoek aan bod komen. De vragen worden zodanig ontworpen dat ze open zijn en ruimte bieden voor uitgebreide antwoorden, maar tegelijkertijd gericht blijven op de kernthema's. De vragen in dit onderzoek moeten ervoor zorgen dat uiteindelijk de indicatoren aan bod komen, waarbij de onderzoeker, uiteindelijk, zelf de meting, en dus de beoordeling kan vaststellen. Er moet echter wel ruimte blijven voor aanvullingen en toelichtingen binnen deze vragen, om op die manier niet waardevolle kwalitatieve data verloren te laten gaan. Deze fase zorgt ook voor de ontwikkeling van opvolgvragen die tijdens het interview gebruikt kunnen worden om verdere verduidelijking of diepgang te verkrijgen, dit is uitgevoerd met mijn onderzoekspartner Maud.

De vierde fase betreft het pilot-testen van de vragenlijst met een kleine groep respondenten die vergelijkbaar is met de doelgroep van het onderzoek. Deze pilot heb ik uitgevoerd met mijn moeder, zij werkt in het sociaal domein en heeft aangegeven welke vragen ingewikkeld waren of begrijpelijk. Ook is feedback verwerkt van groepsgenoten en mijn scriptiebegeleider. Dit kan cruciaal zijn om de begrijpelijkheid en de relevantie van de vragen te testen. Deze feedback van deze sessies is gebruikt om de vragenlijst verder te verfijnen.

Ten slotte, in de vijfde fase, is de definitieve versie van de semi-gestructureerde vragenlijst opgesteld. Deze definitieve versie is in samenspraak met onderzoekspartner Maud gemaakt, hierbij is een script opgesteld waarin wij structuur aanbrachten door te praten over 'voor de Doorbraakmethode', 'tijdens de doorbraak methode en 'toekomstvisie'. Alle vragen die overlappend waren zijn verwijderd, en uiteindelijk is het een geheel samenhangend script geworden. Ook is dit script opgenomen in de bijlagen van deze scriptie om transparantie te bieden en de reproduceerbaarheid van het onderzoek te vergroten. Deze stap verzekert dat de interviews consistent en gestructureerd zijn, terwijl flexibiliteit behouden blijft om in te spelen op de dynamiek van elk gesprek. Door deze methodische aanpak van Kallio et al (2016) is een betrouwbare set van interviewvragen ontwikkeld die bijdraagt aan de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek.

4.5 Operationalisering

Aan de hand van de verschillende thema's is de operationalisering uitgewerkt. Om duiding te kunnen geven aan bepaalde begrippen is er een meting vastgesteld, die wordt gebruikt om de variabelen te kwantificeren of te evalueren. Deze meting is opgesteld met behulp van een schaal, waarbij elk niveau van de schaal correspondeert met een specifiek kenmerk of eigenschap van de variabele. De schaal kan variëren van 1 tot 5, waarbij 1 bijvoorbeeld staat voor 'zeer laag' en 5 voor 'zeer hoog', of van 1 tot 10, afhankelijk van de precisie en het bereik van de meting voor elk specifiek concept binnen het onderzoek. De gekozen schaal biedt een gestructureerde manier om de informatie te verzamelen en te analyseren, waardoor de resultaten vergelijkbaar en interpreteerbaar worden. Het bepalen van de specifieke positie van elke

respondent of situatie op de schaal gebeurt door de onderzoeker zelf op basis van de verzamelde data en de interpretatie daarvan.

SNM-processen, fases van opschaling en barrières

SNM Proces	Indicator	Omschrijving	Meting (Schaal)	Criteria voor meting
1. Articulatie van waarden en opvattingen	Articulatie	Verwachtingen zijn duidelijk gearticuleerd tussen de leden	1 (zeer onduidelijk gearticuleerd) tot 5 (zeer duidelijk gearticuleerd)	1 = Zeer onduidelijk gearticuleerd; 3 = Gemiddeld gearticuleerd; 5 = Zeer duidelijk gearticuleerd
	Robuustheid	Er is hoge overeenstemming over de verwachtingen	1 (zeer lage overeenstemming) tot 5 (zeer hoge overeenstemming)	1 = Zeer lage overeenstemming; 3 = Gemiddelde overeenstemming; 5 = Zeer hoge overeenstemming
	Hoge kwaliteit	Verwachtingen zijn verankerd door experimenten, onderzoeken en experts	1 (niet verankerd) tot 5 (extreem verankerd)	1 = Niet verankerd; 3 = Gemiddeld verankerd; 5 = Extreem verankerd
2. Leerproces	Breed	Leren vindt plaats op diverse dimensies	1 (vindt totaal niet plaats) tot 5 (vindt heel veel plaats)	1 = Leren vindt totaal niet plaats; 3 = Gemiddeld leren; 5 = Heel veel leren
	Reflexief	Aannames over de onderliggende probleemdefinitie, functie of wenselijkheid van een doel worden bevestigd	1 (wordt niet bevestigd) tot 5 (wordt veel bevestigd)	1 = Wordt niet bevestigd; 3 = Gemiddeld bevestigd; 5 = Wordt veel bevestigd
3. Sociaal netwerk bouwen	Breed netwerk	Het netwerk bestaat uit actoren uit diverse domeinen	1 (weinig actoren) tot 5 (veel actoren)	1 = Weinig actoren uit diverse domeinen; 3 = Gemiddeld aantal actoren; 5 = Veel actoren uit diverse domeinen
	Diep	De toewijding van de leden is hoog (ook aan de hand van middelen leveren, conflicten oplossen etc.)	1 (toewijding is laag) tot 5 (toewijding is hoog)	1 = Lage toewijding; 3 = Gemiddelde toewijding; 5 = Hoge toewijding

Fase	Kenmerken	Indicatoren	Meting (schaal)	Criteria voor meting
Experimentele fase	Ontwikkeling van radicale nieuwe ideeën en praktijken, het is een beschermde innovatie binnen niche	Aanwezigheid van experimenten	1 (geen experimenten) tot 5 (veel experimenten)	1 = Geen zichtbare experimenten; 3 = Een matig aantal experimenten; 5 = Veel experimenten actief
		Mate van bescherming	1 (geen bescherming) tot 5 (sterke bescherming)	1 = Geen bescherming voor innovatie; 3 = Gemiddelde bescherming; 5 = Zeer sterke bescherming binnen niche
Versnellingsfase	Innovatie versnelt; wordt beter begrepen en toegankelijker buiten de niche	Begrip van innovatie	1 (laag begrip) tot 5 (hoog begrip)	1 = Zeer weinig begrepen; 3 = Gemiddeld begrepen; 5 = Zeer goed begrepen

		Toegankelijkheid van innovatie	1 (weinig toegankelijk) tot 5 (zeer toegankelijk)	1 = Zeer ontoegankelijk; 3 = Matig toegankelijk; 5 = Zeer toegankelijk
Opkomstfase	Nieuwe structuren winnen aan bekendheid en acceptatie	Niveau van bekendheid en acceptatie	1 (onbekend en niet geaccepteerd) tot 5 (wijd bekend en geaccepteerd)	1 = Onbekend en niet geaccepteerd; 3 = Matig bekend en gedeeltelijk geaccepteerd; 5 = Wijdverspreid bekend en volledig geaccepteerd
Institutionele fase	Innovatie wordt geïmplementeerd op regime niveau	Vorming van nieuwe allianties	1 (geen nieuwe allianties) tot 5 (veel nieuwe allianties)	1 = Geen vorming van allianties of normen; 3 = Sommige allianties en normen ontwikkeld; 5 = Veel allianties en sterk genormeerde waarden
		Ontwikkeling van normen en waarden	1 (geen normen en waarden) tot 5 (sterk genormeerde waarden)	1 = Geen ontwikkeling van normen en waarden; 3 = Sommige normen en waarden ontwikkeld; 5 = Sterk genormeerde waarden
Stabilisatiefase	Innovatie is geoptimaliseerd en regime aangepast	Niveau van optimalisatie	1 (niet geoptimaliseerd) tot 5 (volledig geoptimaliseerd)	1 = Geen optimalisatie; 3 = Voldoende optimalisatie; 5 = Volledige optimalisatie
		Niveau van aanpassing	1 (niet aangepast) tot 5 (volledig aangepast)	1 = Geen aanpassing; 3 = Voldoende aanpassing; 5 = Volledige aanpassing

Barrières	Dimensies	Sub-dimensies	Variabelen	Indicatoren	Items	Meetwaarden (1-5 schaal)	Criteria voor de beoordeling van de meetwaarden
Organisatorische barrières	Structuur en management	- Rol van leiderschap	Leiderschapsinvloed	- Mate van strategische besluitvorming - Ondersteuning voor innovatie cultuur	- Beoordeling van de effectiviteit van leiderschap	1=zeer zwak, 5=zeer sterk	1=Geen duidelijke leiding; 3= Neutraal 5=Uitstekende leiding die strategie en innovatie stimuleert
		- De rol van strategische keuzes	Strategische keuze	- Open/ gesloten structuur	- Beoordeling van de open/ gesloten organisatiestructuur	1=zeer gesloten 5=zeer open	1=Volledig gesloten; 5=Volledig open en inclusief
				-Flexibiliteit van de structuur	- Beoordeling van de flexibiliteit van de organisatiestructuur	1 = zeer inflexibel 5 = zeer flexibel	1=Geen aanpassingsvermogen; 3= Neutraal 5=Hoog aanpassingsvermogen aan veranderingen
		-Bereidheid en mogelijkheid tot opschalen	Opschalingsbereidheid	- Openheid voor innovatie en verandering - Aanwezigheid van een pro-innovatiecultuur	- Beoordeling van opschalingsbereidheid	1=zeer zwak, 5=zeer sterk	1=Geen ondersteuning; 3= Neutraal 5=Actieve ondersteuning en aanmoediging van innovatie
Financiële en menselijke barrières	Beschikbaarheid van middelen	- Financiële middelen - Menselijke middelen	Budget en financieringsbronnen	- Beschikbaar budget en of financieringsbronnen voor opschaling	- Aantal financiële middelen betrokken bij de Doorbraakmethode	1=zeer beperkt, 5=zeer ruim	1=Onvoldoende budget; 3= Neutraal, voldoende budget 5= Meer dan voldoende budget om alle opschalingsactiviteiten te ondersteunen
			Personeelscapaciteit	-Aantal beschikbare toegewijde medewerkers voor het project	-Beoordeling van de menselijke middelen in de zin van toewijding, motivatie, geschiktheid, werkdruk, wisselingen	1=zeer beperkt, 5=zeer ruim	1=Te weinig personeel en matige toewijding 3= Voldoende personeel en voldoende toewijding 5= Meer dan genoeg toegewijd personeel voor alle benodigde taken

			Tijd	-Tijd als middel	- Beoordeling van de hoeveelheid tijd die medewerkers hebben in hun werk en hoeveel tijd de methode zelf nodig heeft	1= zeer beperkt 5= zeer ruim	1= zeer weinig tijd 2= voldoende tijd 5= meer dan genoeg tijd
Interactie-specifieke barrières	Relatie en communicatie	- Vertrouwen opbouwen	Gedeeld begrip van de methode	- Niveau van vertrouwen tussen stakeholders	- Beoordeling van de sterkte van relaties en consensus	1=zeer laag, 5=zeer hoog	1=Geen vertrouwen; 3= Voldoende vertrouwen 5=Volledig vertrouwen en open communicatie
				- Overeenstemming over doelen en methodes	- Beoordeling van de sterkte van relaties en consensus	1 = zeer laag 5 = zeer hoog	1=Geen overeenstemming; 5=Volledige overeenstemming over doelen en methodes
Barrières gerelateerd aan innovatiekenmerken	Toegankelijkheid en complexiteit	- Complexiteit van innovatie	Aanpassingsvermogen van de methode	- Perceptie van complexiteit	- De complexiteit van het toepassen van de methode	1=zeer complex, 5=zeer eenvoudig	1=Zeer complex, moeilijk te begrijpen en toe te passen; 5=Eenvoudig, gemakkelijk te begrijpen en toe te passen
				- Mogelijkheid tot aanpassing aan diverse contexten	- Gemak van toepassing van de methode in verschillende omgevingen	1=zeer complex, 5=zeer eenvoudig	1=Moeilijk aan te passen aan verschillende contexten; 3= Neutraal 5=Flexibel en gemakkelijk aanpasbaar aan diverse omstandigheden
		- Interoperabiliteit van het systeem	Interoperabiliteit van de Doorbraakmethode met bestaande systemen	-Mate waarin de methode geïntegreerd kan worden in bestaande technologische systemen en procedures.	-De methode kan zonder significante technische aanpassingen worden geïntegreerd in het huidige systeem	1=zeer complex, 5=zeer eenvoudig	1=Integratie vereist substantiële aanpassingen; 3= Neutraal 5=Integratie naadloos en zonder significante aanpassingen
				-Gemak waarmee gegevens en informatie worden uitgewisseld tussen de methode en andere systemen of processen.	- Informatie-uitwisseling tussen de doorbraak tool en andere systemen verloopt soepel en zonder verlies van data.	1=zeer complex, 5=zeer eenvoudig	1=Gegevensuitwisseling is problematisch en inconsistent; 3= Neutraal 5=Gegevensuitwisseling is soepel en consistent
Contextuele Barrières	Externe invloeden	- Wet- en regelgeving	Concurrentiepositie	- Belemmeringen door huidige wetten en normen	- Maatregelen genomen voor beleidsbeïnvloeding	1=zeer beperkend, 5=zeer bevorderend	1=Stronge regelgeving belemmert innovatie; 3= Neutraal 5=Regelgeving ondersteunt en bevordert innovatie

Netwerkstructuur en stakeholder analyse

Concept (Netwerkstructuur)	Dimensie	Indicator	Vragen voor semi-gestructureerde interviews	Meting (schaal)
Gedeelde Governance	Verantwoordelijkheid	Gedeeld leiderschap en besluitvorming	"Kunt u beschrijven hoe besluitvorming plaatsvindt binnen uw netwerk? In welke mate is er sprake van gedeeld leiderschap?"	1-5 (Waarbij 1 staat voor 'geen gedeeld leiderschap' en 5 voor 'volledig gedeeld leiderschap')
	Samenwerking	Mate van interactie en gelijkwaardigheid	"Hoe zou u de samenwerking tussen de verschillende leden van het netwerk beoordelen? Zijn er leden die meer invloed hebben dan anderen?"	1-5 (Waarbij 1 staat voor 'geen gelijkwaardigheid' en 5 voor 'volledige gelijkwaardigheid')
Leidende organisatie-governance	Centrale Coördinatie	Aanwezigheid van een leidende entiteit	"In welke mate wordt het netwerk gecoördineerd door een centrale organisatie of entiteit?"	1-5 (Waarbij 1 staat voor 'geen centrale coördinatie' en 5 voor 'volledige centrale coördinatie')
	Efficiëntie & Duidelijkheid	Afhankelijkheid van centrale organisatie	"Hoe afhankelijk is het netwerk van de centrale leidende organisatie voor zijn functioneren?"	1-5 (Waarbij 1 staat voor 'volledig onafhankelijk' en 5 voor 'volledig afhankelijk')

NAO-Governance	Professionaliteit & Consistentie	Mate van professionaliteit	"Hoe beoordeelt u de professionaliteit en consistentie van het netwerkbeheer?"	1-5 (Waarbij 1 staat voor 'zeer onprofessioneel/inconsistent' en 5 voor 'zeer professioneel/consistent')
-----------------------	----------------------------------	----------------------------	--	--

Concept (Stakeholder analyse)	Dimensie	Indicator	Vragen voor semi-gestructureerde interviews	Meting (schaal)
Stakeholder Belang & Macht	Belang in project	Invloed op het project	"Hoe significant is de invloed van deze stakeholder op de doorbraak methode volgens uw ervaring?"	1=Minimaal; 3= Middelmatig 5=Maximaal
	Macht	Besluitvormingscapaciteit	"Hoe zou u de mate van macht die deze stakeholder heeft om beslissingen te beïnvloeden inschatten?"	1=Geen; 3= Middelmatig 5=Volledig
Stakeholder Engagement	Interesse	Betrokkenheid bij het project	"Kunt u beschrijven hoe betrokken deze stakeholder is bij de Doorbraakmethode?"	1=Geheel onbetrokken; 3= voldoende betrokken 5=Zeer betrokken
	Coalitiepotentieel	Vermogen om allianties te vormen	"Wat is het potentieel van deze stakeholder om sterke allianties te vormen binnen het project?"	1=Geen vermogen; 3= middelmatige vermogen 5=Zeer hoog vermogen

Stappenplan voor de Power versus Interest Grid-methode

Stap	Beschrijving
Verzamelen van materialen	Verzamel flip-over papier, markeerstiften, zelfklevende labels en gekleurde stippen (groen, geel, rood) voor evaluaties.
Identificatie van stakeholders	Voer een literatuurstudie uit om potentiële stakeholders te identificeren en documenteer hun kenmerken.
Constructie van de grid	Teken een twee-assige grid, label de verticale as 'Belang' en de horizontale as 'Macht'.
Positionering van stakeholders	Schrijf de namen van de geïdentificeerde stakeholders op zelfklevende labels en positioneer ze op de grid op basis van hun macht en belang.
Analyse van de grid	Analyseer de grid om verschillende categorieën stakeholders te identificeren: <i>Spelers</i> , <i>Onderwerpen</i> , <i>Contextsetters</i> en de <i>Menigte</i> . <i>Spelers</i> , die zowel een belang hebben als significante macht; <i>onderwerpen</i> , die wel belang hebben maar weinig macht; <i>contextbepalers</i> , die macht hebben maar

	weinig direct belang; en de <i>menigte</i> , die bestaat uit belanghebbenden met weinig belang of macht.
Bepaling van implicaties	Bepaal de implicaties van de posities van stakeholders voor het onderzoek en ontwikkel passende strategieën.
Strategieontwikkeling	Ontwikkel een strategisch plan om de meest invloedrijke stakeholders te benaderen, hun steun te winnen of hun invloed te neutraliseren.
Documentatie en reflectie	Documenteer alle stappen van het proces, genomen beslissingen en redematies. Reflecteer op de effectiviteit van de methode en overweeg aanpassingen op basis van feedback.

4.6 Data-analyse

De analyse omvat verschillende stappen, beginnend bij het ontrafelen van de gegevens, gevolgd door het organiseren en uiteindelijk het samenbrengen van de resultaten (Boeije & Bleijenbergh, 2019). De audiobestanden van de interviews zijn getranscribeerd en geanalyseerd met behulp van kwalitatieve data-analyse software: NVivo. Hierna is er deductief gecodeerd omdat bestaande theorieën worden gelinkt aan de verkregen data (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Hierbij zijn codes toegekend aan specifieke uitspraken die relevant zijn voor de onderzoeksvragen. Aan de hand van de operationalisering worden de bevindingen gekoppeld aan theoretische concepten, wat uiteindelijk resulteert in deductieve codering.

Een voorbeeld hiervan is:

Een IPW-er respondent zegt: "Onze innovatie wordt nu gezien als een model voor de hele gemeente Haarlemmermeer, en we zien nieuwe allianties en normen ontstaan rond de Doorbraakmethode."

Code: "Institutionele fase" en "Implementatie op regime niveau" + "Vorming van nieuwe allianties en normen"

Nadat de gegevens deductief gecodeerd zijn, wordt op basis van de verzameling codes een oordeel geveld over de aangegeven meetschalen. Deze schalen geven uiteindelijk het beoordelings- en waarnemingsperspectief weer van zowel IPW-ers als externe stakeholders, waarbij deze beoordeling door de onderzoeker zelf wordt uitgevoerd.

4.7 Validiteit

4.7.1 Interne validiteit

De interne validiteit is het begrip dat beschrijft of een onderzoek daadwerkelijk meet wat het beoogt te meten (Bryman, 2016). In mijn onderzoek is de

geloofwaardigheid van de bevindingen versterkt door een systematische benadering van het verzamelings- en analyseproces van gegevens. Deze benadering is gedetailleerd uiteengezet in het methodologiehoofdstuk van deze scriptie, waarbij de stappen van gegevensverzameling, de selectie van deelnemers, en de methoden van gegevensanalyse zorgvuldig zijn beschreven. Dit zorgt voor transparantie in het onderzoeksproces en maakt het voor andere onderzoekers mogelijk het proces te volgen of te herhalen.

Verder is de techniek van respondentvalidatie (Bryman, 2016) ingezet om de betrouwbaarheid van de interpretaties en conclusies te waarborgen. Door de onderzoeksresultaten terug te koppelen naar de deelnemers, kon worden bevestigd of de analyses van de onderzoeker overeenkomen met de ervaringen en perspectieven van de deelnemers zelf. Deze stap is cruciaal omdat het bijdraagt aan de waarheidsgetrouwheid van de onderzoeksresultaten, en omdat het eventuele misinterpretaties of vooringenomenheid van de onderzoeker vermindert. Het terugkoppelen gaat plaatsvinden door middel van gesprekken en het uitwisselen van het getranscribeerde materiaal, waarin deelnemers de kans krijgen om de bevindingen te bevestigen of te verfijnen.

Ook helpt triangulatie met het verhogen van de validiteit van een onderzoek. Volgens Boeije en Bleijenbergh (2019) kan je ervan uitgaan dat 'verschillende bronnen en methoden ook verschillende elementen van een onderwerp kunnen laten zien, waardoor een meer volledig beeld van het onderwerp kan ontstaan' (2019 p. 137). Triangulatie kan volgens hen daarom iets toevoegen aan de validiteit van een onderzoek. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van interviews, documenten rondom de Doorbraakmethode zoals een boek en de websites. Ook zijn observaties toegepast.

De combinatie van een systematische methodologie, respondentvalidatie en triangulatie levert fundament voor de interne validiteit van dit onderzoek. Dit draagt bij aan het vertrouwen dat de resultaten een accurate weergave zijn van de Doorbraakmethode zoals ervaren door zowel IPW-ers als externe stakeholders, en dat de bevindingen relevant en toepasbaar zijn voor het veld van publieke innovaties.

4.7.2 Externe validiteit

Externe validiteit verwijst naar hoe goed de bevindingen van een studie toepasbaar, dus generaliseerbaar zijn op andere situaties, omgevingen of populaties (Bryman, 2016). Hoewel semi-gestructureerde interviews in combinatie met documentanalyse en observaties waardevolle inzichten bieden, kunnen de resultaten niet volledig worden gegeneraliseerd. Ook heeft het onderzoek betrekking op een enkele organisatie, dit maakt het generaliseren ook ingewikkeld. Maar volgens Boeije en Bleijenbergh (2019) kan generalisatie ook gebaseerd zijn op vergelijkbaarheid of analogie. Hierbij wordt het begrip: *transferability* genoemd, dit begrip gaat over de overdraagbaarheid van het onderzoek. Ondanks dat het onderzoek zich concentreert op een enkele organisatie, kunnen de thema's en patronen die worden geïdentificeerd in de semi-gestructureerde interviews relevante inzichten bieden voor soortgelijke organisaties binnen dezelfde de publieke sector of met vergelijkbare structuren en uitdagingen. Een voorbeeld hiervan kan zijn een soortgelijke sociale innovatie die wil opschalen, zij willen bijvoorbeeld door meer gemeentes worden ingezet of

dieper door bestuurslagen heen dringen. Door dezelfde theorie en methodologie te gebruiken, kan in kaart gebracht worden welke SNM-processen moeten worden verbeterd, welke fase de innovatie in verkeer, welke barrières er zijn en wat het netwerk en de stakeholders inhouden. Echter moeten er wel via *purposive sampling* andere respondenten worden geselecteerd. Maar door de context van het onderzoek uitgebreid te beschrijven, vergemakkelijkt dit dus overdraagbaarheid en kan het onderzoek eventueel toegepast worden bij een andere, soortgelijke innovatieve organisatie (Boeije & Bleijenberg, 2019).

4.8 Betrouwbaarheid

Bij het beoordelen van de betrouwbaarheid van een onderzoek staat de vraag centraal of bij herhaling van het onderzoek op een later moment exact dezelfde resultaten worden verkregen (Bryman, 2016). Dit vereist niet alleen consistente methodologie en procedures, maar ook een nauwkeurige weergave van de context waarbinnen het onderzoek plaatsvindt. In hoofdstuk twee is daarom de context uitvoerig beschreven om een helder en uitgebreid beeld van de omgeving te schetsen. Ook wordt voor herhaling de semigestructureerde vragenlijst bijgevoegd in de bijlagen.

Interpreteren, vergelijken en toetsen is iets wat je in deze vorm van kwalitatief onderzoek zelf doet als solo onderzoeker. Een bedreiging kan dus zijn dat we als onderzoekers zelf het meetinstrument vormen. Dit kan ook ingewikkeld zijn wat betreft de herhaling en de betrouwbaarheid van een onderzoek. Wat hiertegen gedaan kan worden is samenwerking en *peer debriefing* tussen teamleden (in dit geval het scriptie groepje van vier personen). Samenwerking tussen onderzoekers stimuleert het delen van verschillende perspectieven, wat de betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten ten goede komt (Boeije & Bleijenbergh, 2019).

Ook helpt triangulatie van methoden volgens Boeije en Bleijenberg (2019) om de betrouwbaarheid van een onderzoek te verhogen. Door meerdere methodes te gebruiken kan je volgens hen de zwakke kant van de ene methode weer compenseren met een andere methode, in dit onderzoek ondersteunen de observaties en document analyses vooral de data van de interviews.

4.9 Ethiek

Belangrijke richtlijn is: *informed consent*, dit houdt in dat respondenten toestemming moeten geven van het gebruiken van hun informatie nadat zij volledig zijn geïnformeerd over het onderzoek (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Deze ethische goedkeuring voor het onderzoek is verkregen aan de hand van toestemming. Deelnemers hebben geïnformeerde toestemming gegeven, waarbij hun anonimiteit en de vertrouwelijkheid van hun gegevens strikt zijn beschermd. Hun anonimiteit wordt ook behouden door de namen van de respondenten anoniem te houden, de gemeentes te anonimiseren en de citaten onherleidbaar te weergeven.

Hoofdstuk 5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek uiteengezet, gebaseerd op de centrale concepten die in het theoretisch kader zijn besproken en later in het methodehoofdstuk zijn geoperationaliseerd. Deze concepten zijn eerder zorgvuldig geselecteerd op basis van relevante literatuur om een gestructureerd en compleet beeld te geven van de opschalingsmogelijkheden van de Doorbraakmethode.

Het hoofdstuk begint met de bespreking van de SNM-processen. Vervolgens worden de fasen van opschaling behandeld, gevolgd door een analyse van de verschillende barrières die kunnen optreden. Tot slot wordt er aandacht besteed aan de stakeholderanalyse en de netwerkstructuur. Elk concept wordt eerst vanuit het perspectief van de IPW-er en vervolgens vanuit dat van de externe stakeholders uitgelegd, onderbouwd met citaten van respondenten. Aan het einde van elke paragraaf wordt kort samengevat wat de belangrijkste uitkomsten zijn.

5.1 SNM-processen

Beginnen bij de SNM-processen, deze processen zijn articulatie (van waarden en opvattingen), het leerproces en het sociale netwerk, deze concepten zijn weer onderverdeeld in onderdelen (tabel 4). Deze processen zijn steeds onderverdeeld in concepten, deze zijn eerder geoperationaliseerd.

Concept	Onderdelen
Articulatie	Articulatie, robuustheid, hoge kwaliteit
Leerproces	Reflexief, breed
Sociale netwerk	Breed, diep

Tabel 4 "Concepten en onderdelen van SNM-processen"

De SNM-processen worden geëvalueerd op basis van verschillende criteria. Bij de articulatie van verwachtingen wordt gekeken naar de overeenstemming tussen de actoren over deze verwachtingen en de mate waarin deze verwachtingen zijn verankerd door onderzoeken, experimenten en experts. Het leerproces wordt beoordeeld op de mate van reflexiviteit en de breedte van het leerproces. Het sociale netwerk wordt geanalyseerd op de omvang van het netwerk en de toewijding binnen dit netwerk. Uiteindelijk wordt onderzocht in hoeverre deze processen aanwezig zijn bij zowel IPW-ers als externe stakeholders en wat dit betekent voor de potentie voor opschaling.

5.1.1 Articulatie van waarden en opvattingen (Articulatie, Robuustheid, Hoge kwaliteit)

5.1.1.1 Articulatie

In deze sectie wordt articulatie uiteengezet, dit gaat over of de verwachtingen zijn gearticuleerd tussen de leden, in andere woorden: zijn de verwachtingen over de (opschaling van de) Doorbraakmethode uitgesproken, met elkaar besproken en wat hielden deze verwachtingen in?

IPW-ers

Verwachting van professionals

R06 benadrukt hun verwachting van de opschaling methode, het IPW wil namelijk niet de bottleneck zijn in de opschaling: "Als wij overal tussen moeten zitten, dan zijn wij de zwakste schakel in de opschaling van die methode. Daarom willen we dat wijkteams, verpleegkundigen, huisartsen, en anderen hiermee gaan werken zonder onze tussenkomst. Dat is het snelste recept voor schaling" **R04** wijst hier ook op: "We moeten al die professionals die er al voor opgesteld staan, in staat stellen om wat wij geleerd hebben, toe te passen in hun eigen praktijk."

Over de groei van het IPW zelf noemt **R06**: "De groei van het IPW is nooit het doel geweest, impact met de methode wel" **R03** geeft aan dat er nog steeds veel vraag is naar training in de Doorbraakmethode, maar twijfelt of dit bijdraagt aan de doelen van het IPW. **R01** uit teleurstelling over de complexiteit van de opschaling: "We zijn een beetje teleurgesteld in de opschaling zoals we die gedaan hebben. Gemeenten vinden het moeilijker dan we dachten. Het kost meer energie dan we dachten." **R02** benadrukt dat de Doorbraakmethode slechts een middel is: "om juist de hulpverlening voor mensen beter te maken"

Samenvattend IPW-ers

De IPW-ers hadden aanvankelijk hoge verwachtingen van de Doorbraakmethode. Er was een algemeen gevoel dat de opschaling eenvoudiger zou zijn en minder weerstand zou ondervinden. Echter, in de praktijk bleek dat de opschaling complexer was en dat er veel meer weerstand ontstond dan verwacht. Er is dus erkenning dat de methode potentieel heeft, maar er is ook teleurstelling en weerstand vanwege de complexiteit van de opschaling en de energie die het kost.

Externe Stakeholders

Financieel oogpunt

R015 benadrukt de doelstellingen van kostenbesparing en effectiviteit: "Als we doen wat nodig is, dan wordt het ook goedkoper." **R09** geeft ook aan dat er een financiële drijfveer was: "Hij was in eerste instantie heel financieel gedreven, want we hadden een taakstelling in het sociaal domein, dus we moesten met deze aanpak een tot 1,5 miljoen ophoesten."

Verwachtingen

R010 benoemde juist dat ze niet hele hoge verwachtingen had, als het indirect wat opleverde, fijn, maar de financiële drijfveer mag geen hoofddoelstelling zijn. **R013** had wél hoge verwachtingen van de Doorbraakmethode: "Ik heb altijd hoge verwachtingen van alles en iedereen, maar ik had zeker hoge verwachtingen van de Doorbraakmethode." Wel geeft zij hierbij aan dat "Dat het mij als beleidsadviseur aan de achterkant iets op kan leveren omdat we daarvan kunnen leren, dat is prachtig, maar in de basis gaat het mij dan vooral over: het moet die kwetsbare gezinnen iets opleveren"

Samenvattend externe stakeholders

Externe stakeholders hebben eveneens hoge verwachtingen van de Doorbraakmethode, met een sterke nadruk op kostenbesparing en effectiviteit.

Er is een algemene hoop dat de methode positieve resultaten zal opleveren, maar ze zijn ook realistisch.

5.1.1.2 Robuustheid

In deze sectie wordt robuustheid besproken, deze term gaat over de overeenstemming die er wel of niet is over de verwachtingen van de Doorbraakmethode en de opschaling van de Doorbraakmethode.

IPW-ers

Er is een gedeeltelijke overeenstemming over de verwachtingen, meerdere respondenten merken op dat wat zij logisch vonden, voor veel professionals ingewikkeld bleek. Ook benadrukt **R04** dat gemeentes altijd hoge verwachtingen hebben, maar dat er vaak een gebrek aan bereidheid is om de methode volledig te omarmen vanwege de complexiteit: "Gemeentes hebben altijd hoge verwachtingen, dus ook in dit geval... Alleen ergens. Het is misschien niet een gebrek aan bereidheid, maar het is wel een gebrek aan dat het blijkbaar lastig is om iets in te voeren in het Nederlandse openbaar bestuur." Niet alle IPW-ers zijn bewust van de opschaling, **R02** stelt dat intern het beeld van opschaling namelijk niet altijd overeenkomt met de werkelijkheid: "Ik heb nu niet het idee ook dat mensen nu het gevoel hebben dat we eigenlijk gaan opschalen"

Samenvattend IPW-ers

IPW-ers ervaren variatie in de robuustheid (overeenstemming) van de verwachtingen rondom de Doorbraakmethode. Hoewel er een gedeeld begrip en hoge verwachtingen zijn, is er ook erkenning van de uitdagingen en complexiteit die de implementatie en opschaling met zich meebrengt. Ook is er intern niet per se een overeenstemming over de verwachtingen van het opschalen.

Externe Stakeholders

R014 beschrijft hoe verschillende organisaties verschillende reacties en verwachtingen hebben wat betreft het IPW en de Doorbraakmethode: "Soms is het IPW ook een beetje de olifant in de porseleinkast, gewoon maar eventjes doorheen denderen. En ja, dat wordt natuurlijk door de ene organisatie beter opgepakt dan de ander." **R011** vindt het bemoedigend om te horen dat andere organisaties dezelfde uitdagingen ervaren: "Gelukkig, wij zijn niet de enige die daar tegenaan lopen en en het ei van Columbus is nog niet gevonden, maar om daar samen naar te gaan kijken." **R012** benadrukt ook de gezamenlijke methodiek en gedeelde affiniteit als sleutel tot succes: "Dus ik denk dat dat wel een beetje de verwachting was en ook wat je in de praktijk ziet. Het vlot trekken van, doorgaan, en niet blijven hangen, naar elkaar blijven kijken en dat je dat vervolgens ook nog eens onderbouwd kan doen met een gedeelde methodiek waar iedereen affiniteit mee heeft." **R013 en R010** zijn het eens dat de inwoners helpen altijd voorop staat, **R010** vertelt dat ondanks initiële uitdagingen, de neuzen uiteindelijk dezelfde kant op stonden: "In het begin is dit dus heel ingewikkeld geweest maar in 2019 stonden die neuzen dezelfde kant op"

Samenvattend externe stakeholders

Externe stakeholders tonen een hoge mate van robuustheid in hun verwachtingen van de Doorbraakmethode. Er is een duidelijke overeenstemming over de doelstellingen en de noodzaak van samenwerking, ondanks de uitdagingen die gepaard gaan met de implementatie en opschaling van de methode.

5.1.1.3 Hoge kwaliteit

In deze sectie gaat het over de 'hoge kwaliteit', hiermee wordt bedoeld: Zijn de verwachtingen verankerd door middel van experimenten, onderzoeken en experts?

IPW-ers

R02 legt hierover uit dat de nieuwe doelstellingen momenteel intern worden onderzocht: "Daar zijn we nu, dat gooien we nog niet heel erg naar buiten zeg maar, dus het is meer een interne gelegenheid waarbij we gaan onderzoeken van hé, wat werkt er en wat niet?" **R03** benoemt ook "De komende jaren, wordt de doelstelling, hoe gaan we burgers dit zelf gewoon laten doen?" **R07** geeft aan dat er interviews worden afgehouden met inwoners om te kijken wat zij wel en niet begrijpen aan de tool.

Samenvattend IPW-ers

IPW-ers richten zich op een langzame ontwikkeling en validatie van nieuwe verwachtingen en bijpassende doelstellingen, voordat deze extern worden gecommuniceerd.

Externe Stakeholders

Respondenten geven aan dat ze zoeken naar concrete resultaten. **R013** benadrukt het belang van langdurig onderzoek: "Uiteindelijk zou je een soort van onderzoek moeten doen, nog over 5 jaar of zo met wat heeft die doorbraak van destijds? Wat voor effect heeft dat gehad op de langere termijn?" Ze voegt toe: "Kijk, los van dat ze heel keurig meten met wat het financiële effect is. Op korte termijn zou je eigenlijk op langere termijn willen weten, maar wat is het dan? Wat heeft het inhoudelijk voor effect gehad?"

R015 spreekt ook over het belang van meetbare resultaten en langere termijneffecten: "Want wij meten dan ook zeg maar, nou niet bij iedereen hoor, maar steekproefgewijs na een jaar van: hé, hoe gaat het eigenlijk nu mee?" Ze voegt toe: "Hoe ziet jouw leven er nu uit, dan na die doorbraak? Dan is het heel mooi om te zien dat het effect eigenlijk veel groter is dan dat je van tevoren in je canvas had bedacht."

Samenvattend externe stakeholders

Externe stakeholders zien de Doorbraakmethode als een kwalitatief hoogwaardig instrument. Ze zoeken naar meetbare resultaten en de focus op lange termijneffecten en resultaten, wat bijdraagt aan het wel of niet vertrouwen in de effectiviteit van de methode.

Samenvattend voor Articulatie

Hoe beoordelen externe stakeholders en IPW-ers de tactiek voor opschalen "Articulatie" omtrent de Doorbraakmethode?

IPW-ers erkennen het potentieel van de Doorbraakmethode, maar ervaren complexiteit en weerstand bij de opschaling. Ze hadden aanvankelijk hoge verwachtingen, maar de praktijk toont dat de methode niet eenvoudig te implementeren is. Er is behoefte aan zelfstandig gebruik door professionals buiten het IPW om de schaalbaarheid en effectiviteit te vergroten, ook willen ze hun nieuwe verwachtingen over de tool langzaam kenbaar gaan maken.

Externe stakeholders delen de hoge verwachtingen, met nadruk op kostenbesparing en effectiviteit. Ze zien de methode als middel voor efficiëntere hulpverlening, maar hun verwachtingen zijn gemengd met realisme. Ze erkennen zowel de potentie als de uitdagingen en benadrukken meetbare resultaten en lange termijneffecten om de waarde van de methode te bevestigen.

De gedeelde verwachtingen tussen IPW-ers en externe stakeholders hebben het vertrouwen in de innovatie versterkt, ondanks de ervaren uitdagingen. Deze gezamenlijke visie om inwoners te helpen, kan middelen aantrekken en verdere experimenten en onderzoek stimuleren, wat de robuustheid en kwaliteit van de verwachtingen verhoogt. Echter, IPW richt zich ook op het betrekken van inwoners, terwijl gemeentes nog vooral bezig zijn met implementatie voor professionals, dit is een aandachtspunt.

5.1.2 Leerproces (reflexief en breed)

5.1.2.1 Reflexief

In deze sectie wordt reflexiviteit besproken, dit gaat over of de stakeholders reflectief kunnen kijken naar hun eigen aannames over de onderliggende probleemdefinitie, functie of wenselijkheid van een doel.

IPW-ers

R03 benadrukt het belang van ervaringsleren: "We hebben gezien, we moeten echt mee naar die gezinnen en dat hele proces doorlopen, want wij kunnen wel wat gezinnen helpen en hun dan uitleggen wat we gedaan hebben in een zaaltje, maar dat beklijft niet zo goed." Respondent beschrijft ook het voortdurende proces van aanpassing: "Vol enthousiasme en een hele hoge verwachtingen en dan weer deels teleurgesteld zijn en dan weer denken, oké, hoe gaan we de volgende keer beter doen?" **R02** erkent ook de continue aanpassingen op basis van ervaringen en noemt hierbij het vele aanpassen op de doelgroep. **R01** beschrijft een ontdekking die in de loop der tijd werd gedaan: "We zijn erachter gekomen dat die professionals, dat het moeilijk is om 10.000 professionals zover te krijgen dat ze het ook echt daadwerkelijk doorleven die Doorbraakmethode." Ook onderstreept **R01** de flexibiliteit binnen IPW, waar men snel kan aanpassen

en verbeteren: "Ondanks dat mensen er al wat langer werken dat ze wel nog allemaal flexibele geesten hebben"

R04 en R05 merken op dat leren binnen IPW minder planmatig is en vooral organisch: **R04**: "Hoewel ik denk dat het een stuk minder planmatig leert dan dat wij een lerende organisatie bij een ander proberen te verkopen. Dus dat gaat niet op eerste, tweede, derde orde en met reflecties en weet ik het wel" **R05** geeft aan dat evaluaties niet altijd structureel gepland zijn: "Ik denk dat er sowieso altijd wel ruimte voor in het teamoverleg dat we wekelijks hebben. Maar het staat niet echt vast wanneer we evalueren."

Samenvattend IPW-ers

IPW-ers tonen een dynamische en organische benadering van leren en reflectie. Ze leren voornamelijk door praktijkervaringen en passen voortdurend hun aanpak aan op basis van feedback en reflectie. Hoewel er ruimte is voor verbetering in structurele evaluaties, blijkt uit de reacties dat er een duidelijke focus is op continue verbetering en aanpassing.

Externe Stakeholders

Reflectie structuur

R014 beschrijft de gestructureerde afgesproken reflectiemomenten met managers: "Aan de voorkant hadden we dat met elkaar afgesproken, dus in de offerte die IPW opgesteld had. Daar zaten die elementen die zaten daar ook in."

R015 benadrukt ook het belang van reflectiesessies, vooral bij complexe casussen: "We hebben... volgens mij 1 keer voor een casus nog ook een reflectie sessie gehad. Dat was heel fijn, omdat het een hele heftige casus was geweest."

R012 noemt ook de reflectiesessies met management en bestuur, die werden altijd gezamenlijk georganiseerd.

R011 vindt het belangrijk om elkaar voortdurend aan te spreken op prestaties: "Dus dat je elkaar voortdurend blijft aanspreken op waar, waar zijn we mee bezig? En ik vind dat gewoon heel erg belangrijk in deze samenleving die zo onderhevig is aan enorme snelle ontwikkelingen." **R010** benadrukt ook het belang van intervisie en persoonlijke ontwikkeling: "Intervisie is eigenlijk een heel mooi instrument om daar echt goed bij stil te staan van wat betekent dat dan voor jou en waar heb jij moeite mee en op basis daarvan met elkaar daar ook stil te staan, zodat je jouw persoonlijk gaat ontwikkelen." **R013** waardeert juist de continue evaluatie in de samenwerking met IPW: "Zo'n project heeft alleen kans van slagen als je elkaar snel weet te vinden, omdat je soms ook snel moet schakelen en om even buiten je eigen organisatie te staan."

Lerende organisatie

R014 merkt op dat de gemeente zichzelf als een lerende organisatie beschouwt, maar dat dit in de praktijk niet altijd zichtbaar is: "We roepen wel heel hard dat wij een lerende organisaties zijn, maar in de praktijk?" **R013** merkt op dat de gemeente zichzelf als een lerende organisatie beschouwt, maar dat ze dit zelf niet altijd zo ervaart: "De gemeente XXX die zou zelf zeggen dat het een lerende organisatie is. Ik zeg niet dat het een lerende organisatie is." **R010** vindt haar gemeente dramatisch wat betreft leren en benoemt hierbij een broodnodige cultuurverandering: "Ik vind niet dat wij lerend zijn en we sturen ook niet op leren we sturen op controle en middelen, het slaat helemaal nergens op"

R015 benadrukt ook het belang van leren door te doen en ruimte maken voor fouten, **R011** benadrukt de 'mindset' binnen organisaties: "Dat we niet te maken hebben met de maakbare wereld, dat regels niet heilig zijn, maar dat het gaat om de essentie van die regels."

Samenvattend externe stakeholders

Externe stakeholders benadrukken juist het belang van gestructureerde reflectie en evaluatie. Ze waarderen de samenwerking met IPW en de mogelijkheid om voortdurend te leren en aan te passen op basis van feedback. Er zijn uiteenlopende meningen over het functioneren als een lerende organisatie.

5.1.2.2 Breed

Deze sectie gaat over 'breed' kunnen leren als organisatie. Dit suggereert dat leren niet beperkt is tot één enkel aspect, maar een breed en veelomvattend proces is dat verschillende dimensies omvat. Zoals bijvoorbeeld organisatorisch leren of leren van de context.

IPW-ers

R03 benoemt dat ze leren van de ontwikkelingen en inzetten op iets wat misschien efficiënter gaat zijn volgens hen: inwoners zelf. **R03**: "Dus prima als er een deel van de professionals of gemeentes dit lastig vindt, dan wordt het ingewikkeld, prima. Wij hebben al gezien dat burgers eigenlijk zelf veel beter die tool invullen dan welke professional dan ook, inclusief de professionals die bij ons werken" Ook noemen ze dat ze veel aanpassingen maken wat betreft de doelgroep, **R02**: "In ieder geval de toepasbaarheid aanpassen voor bij de doelgroepen" Ook staat leren uit de praktijk voorop: **R03**: "Als je dus in de praktijk iets doet, is het gewoon ja, bij iedere sessie weet je de volgende keer weer iets beter hoe je hem moet doen of zo" **R04** laat leren zien wat betreft aanpassingen aan de context: "En in de tussentijd denken we daarna ook, hoe kunnen we dit? Hoe kunnen we dit toch groter proberen te maken? Daar proberen we dan bestuurlijke aanknopingspunten voor te vinden" **R07** benoemt het constant leren omtrent de technologie van de tool "Wat ik wel weet, de oude tool had, was van allerlei dingen mis mee en dat hebben we er allemaal uitgeknikkerd en we bouwen hem nu op met de verbeteringen daarvan."

Samenvattend IPW-ers

IPW-ers bij IPW benadrukken het belang van praktijkgericht leren en passen de Doorbraakmethode voortdurend aan, er wordt rekening gehouden met brede maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. De organisatie lijkt vooral te leren door te doen, met continue verbetering aan de hand van de veranderende context als doel.

Externe Stakeholders

R08 vindt haar gemeente een organisatie die breed leert in verschillende domeinen "Wij roepen hier altijd als er een pilot is, dan zit ... erin." **R010** noemt juist dat gemeentes veel meer moeten leren vanuit een breder perspectief: "Leren, leren vanuit de praktijk lerende organisatie. We moeten vanuit alle

hervormingen moeten we veel meer lerend zijn” Ook **R014** benoemd dat het samen leren met een breed perspectief niet altijd tot uiting komt: “Omdat je dat natuurlijk heel erg bij de uitvoering moet ophalen van wat hebben jullie dan nodig om dat op een andere manier te gaan doen? En nou ja, dat lukte toen niet helemaal, dus dat is toen nou ja soort van ergens in de la beland.”

Samenvattend externe stakeholders

Externe stakeholders hebben gemengde meningen over breed leren: sommigen zien hun gemeente als breed lerend en multidisciplinair, terwijl anderen benadrukken dat er meer focus moet zijn op praktijkgericht en integraal leren.

Samenvattend voor leerproces:

Hoe beoordelen externe stakeholders en IPW-ers de tactiek voor opschalen "Leerproces" omtrent de Doorbraakmethode?

IPW-ers tonen een dynamische en organische benadering van leren en reflectie. Ze leren voornamelijk door praktijkervaringen en passen voortdurend hun aanpak aan op basis van feedback en reflectie. Ondanks het ontbreken van structurele evaluatiemomenten, is er een duidelijke focus op continue verbetering en aanpassing. Daarnaast benadrukken zij het belang van praktijkgericht leren en het aanpassen van de Doorbraakmethode aan zowel maatschappelijke als technologische ontwikkelingen.

Externe stakeholders leggen de nadruk op gestructureerde reflectie en evaluatie. Ze waarderen de samenwerking met IPW en de mogelijkheid om voortdurend te leren en aan te passen op basis van feedback. Er zijn echter gemengde meningen over de effectiviteit van breed leren binnen gemeentes. Sommige stakeholders beschouwen hun gemeente als breed lerend en multidisciplinair, terwijl anderen vinden dat er meer focus moet zijn op praktijkgericht en integraal leren. Er zijn aanzienlijke verschillen tussen gemeentes in hoe zij een lerende organisatie vormgeven en omgaan met fouten maken.

Zowel IPW-ers als externe stakeholders erkennen het belang van een breed en reflexief leerproces voor de opschaling van de Doorbraakmethode, maar de uitvoering hiervan verschilt. IPW-ers richten zich vooral op praktijkgericht leren en voortdurende aanpassing, terwijl externe stakeholders de nadruk leggen op gestructureerde reflectie en evaluatie, en wijzen op de variabiliteit in de lerende cultuur tussen gemeentes.

5.1.3 Sociaal netwerk (breed netwerk en diep netwerk)

5.1.3.1 Breed netwerk

Een breed netwerk verwijst naar hoe uitgebreid en divers het netwerk is, zowel in termen van aantal betrokken partijen als de verschillende soorten organisaties en individuen die erbij zijn betrokken

IPW-ers

R04 merkt op dat het uitgebreide bestuurlijke netwerk van IPW een belangrijke rol speelt: "Kijk, wij hebben natuurlijk echt een gigantisch bestuurlijk netwerk, omdat mensen het tof vinden dat wij zelf onze handen vuil maken." **R06** geeft dit ook aan, en noemt het "Een belachelijk goed netwerk". Hierbij verteld de respondent dat netwerk van IPW voortdurend groeit. **R05** benadrukt de grootte en het gemak van het netwerk: "Ja, soms is het handig als je iemand nodig hebt en je stuurt een berichtje, is altijd wel iemand die ergens in contact heeft." **R03** bespreekt de diversiteit van hun netwerk, met contacten bij gemeenten, ministeries, verzekeraars en woningcorporaties. **R01** onderstreept ook de groei en complexiteit van het netwerk: "Dat was wel interessant hoor. Met name bij zorgverzekeraars, maar nu ook die ombudsmannen erbij. Dat wordt alleen maar groter. Voor die Doorbraakmethode wordt het alleen maar groter."

Samenvattend IPW-ers

IPW-ers hebben een breed netwerk opgebouwd dat effectief wordt ingezet voor diverse doeleinden, waaronder het oplossen van problemen en het faciliteren van samenwerkingen. Dit netwerk groeit voortdurend en wordt als een waardevolle bron gezien.

Externe stakeholders

Externe stakeholders erkennen het belang van een breed netwerk, maar hebben verschillende ervaringen met de samenwerking en de effectiviteit van deze netwerken. **R014** merkt namelijk op dat de relatie tussen IPW en de gemeente goed is, maar soms spanning kan veroorzaken met andere partners: "IPW heeft natuurlijk soms ook de rol om te zorgen dat er knopen doorgehakt moeten worden. En soms ook een beetje als de olifant in de porseleinkast gewoon maar eventjes doorheen denderen." **R015** ziet een groei in het netwerk en merkt op dat het enthousiasme bij partners toeneemt, zelfs als ze het lastig vinden: "Het netwerk groeit, in het begin had ik het idee dat de tijd ook gewoon nog niet rijp was." **R011** beschrijft de uitdaging om als kleine speler een voet tussen de deur te krijgen bij grotere instellingen, maar ziet ook de waarde van landelijke netwerken: "Ja, met wooncoöperatie, dat waren directe onze gesprekspartners, zorgverzekeraars ook." **R09** ervaart dit ook en bespreekt hoe structurele afspraken met partners, zoals woningcorporaties, zijn gemaakt om problemen aan te pakken. **R08** benadrukt hoe de Doorbraakmethode heeft geholpen om samenwerking met externe partijen nieuw leven in te blazen: "Het heeft ons echt wel geholpen om ook die partijen erbij te halen en hen ook mee te nemen in dat gedachtegoed om het op die manier te doen."

Samenvattend externe stakeholders

Externe stakeholders tonen erkenning voor het belang van een breed netwerk en ervaren groeiende betrokkenheid en enthousiasme. Er zijn echter uitdagingen in de samenwerking, vooral wanneer partners verschillende prioriteiten en werkmethoden hebben. Het netwerk wordt gezien als een waardevol hulpmiddel om samen te werken en problemen op te lossen.

5.1.3.1 Diep

Dit concept gaat over de toewijding binnen het netwerk, toewijding wat betreft de personen zelf en de bereidheid om middelen in te zetten.

IPW-ers

R02 benadrukt de uitdagingen die gepaard gaan met diepgaande betrokkenheid: "Maar dan moet je van best wel goede huizen komen omdat er ook nog ja, dan moet je naar de woningcorporatie, of dan moet je naar je leidinggevende, of dan moet je naar beleid bij je gemeente. Dat vraagt best wel, dat vraagt best wel wat van iemand." **R06** wijst op de beperkingen van governance, waarbij essentiële groepen soms worden uitgesloten: "Qua governance zit dus iedereen om tafel, behalve ouders en kinderen en cliënten, patiënten." **R05** zou het liefst voorwaarden stellen aan de betrokkenheid van partners: "We komen, maar dan is dit wel een voorwaarde, hè? Dat we dan ook daadwerkelijk mee kunnen blijven kijken en dat soort dingen." **R03** spreekt over het vertrouwen dat IPW geniet bij hun partners: "Er is verbazend groot vertrouwen. Er zijn ook directeuren en bestuurders die naar ons toekomen van, ik heb dit en dit aan geld over, ik wil dat jullie daar wat leuks voor bedenken." **R03** benadrukt ook de luxepositie van IPW met betrekking tot vertrouwen en middelen: "Er is geen private organisatie in Nederland die dat soort vragen krijgt vanuit het openbaar bestuur, dus dat is wel een hele luxe."

Samenvattend IPW-ers

IPW-ers bij IPW tonen een hoge mate van toewijding en betrokkenheid binnen hun netwerk. Dit vertrouwen en deze betrokkenheid resulteren in een effectief en diepgaand netwerk, echter wordt er ook wel wat gevraagd en verwacht van de mensen in hun netwerk. Sommige partners spreken volgens hen hun lof uit en zijn bereid om middelen te leveren.

Externe Stakeholders

R015 beschrijft de variabele betrokkenheid van mensen binnen hun netwerk: "Je hebt dan een training ingekocht. Wie ga je daar dan heen sturen? En dan heb je een aantal mensen die zich echt inzetten en anderen die niet zo veel doen." **R015** benadrukt hierbij ook de noodzaak van voortdurende inzet om de Doorbraakmethode te borgen: "Ik heb niet het idee dat wij nu straks over twee jaar dat helemaal los kunnen laten en dat niemand het er meer over heeft en dat het dan vanzelf gebeurt." **R08** wijst op de uitdagingen die voortkomen uit financiële en beleidsmatige belangen: "Het heeft het toch afgelegd tegen andere financiële belangen en beleidsbelangen." **R010** beschrijft de effectiviteit van ambassadeurs binnen het netwerk: "Dat werkt ook als een tierelier" **R013** wijst op de beperkte betrokkenheid vanuit de eigen organisatie: "Dan zijn al onze samenwerkingspartners er, maar de mensen die we van onze eigen gemeente hebben uitgenodigd, daar is er één van gekomen. Dat zegt iets over je betrokkenheid vanuit je eigen organisatie." **R011** merkt op dat veel partners niet toegewijd waren: "Daar zagen we van dat heel veel partners daar toen niet bereid waren om zoveel tijd te investeren in het gezamenlijke vertrouwen wekken en noem maar op." **R09** benadrukt daarom ook de noodzaak van voortdurende betrokkenheid en promotie door directieleden: "Het staat nu en we hebben in alle teams binnen het sociaal domein ambassadeurs, we hebben partners extern, met wie we veelvuldig samenwerken."

Samenvattend externe stakeholders

Externe stakeholders tonen een wisselende mate van toewijding en betrokkenheid in hun netwerken. Er zijn successen waarbij ambassadeurs effectief werken en partners betrokken zijn, maar er zijn ook (veel) uitdagingen met betrekking tot prioritering van middelen en tijd. Deze variabiliteit beïnvloedt de diepgang en effectiviteit van het netwerk.

Samenvattend voor sociaal netwerk:

Hoe beoordelen externe stakeholders en IPW-ers de tactiek voor opschalen "Sociaal netwerk" omtrent de Doorbraakmethode?

IPW-ers bij IPW waarderen de rol van een breed en groeiend netwerk. Ze benadrukken het belang van hun uitgebreide bestuurlijke en professionele contacten, wat hen in staat stelt om effectief samen te werken en problemen op te lossen. Dit netwerk, bestaande uit gemeenten, ministeries, verzekeraars en woningcorporaties, wordt gezien als een waardevolle bron die voortdurend groeit en complexer wordt. IPW-ers zijn toegewijd aan het netwerk en genieten vertrouwen van hun partners, wat resulteert in een sterk en effectief netwerk. Ze onderkennen echter dat de betrokkenheid en inzet van partners soms variëren, en dat er uitdagingen zijn bij de diepgaande betrokkenheid van bepaalde essentiële groepen.

Externe stakeholders erkennen het belang van een breed netwerk en ervaren groeiende betrokkenheid en enthousiasme binnen hun samenwerkingsverbanden. Ze zien het netwerk als een waardevol hulpmiddel om samen te werken en problemen op te lossen, hoewel ze ook veel uitdagingen ondervinden wanneer partners verschillende prioriteiten en werkmethoden hebben. De betrokkenheid van externe partners is wisselend; sommige partners zijn zeer toegewijd en werken effectief samen, terwijl anderen minder betrokken zijn, wat de consistentie en effectiviteit van het netwerk kan ondermijnen. Financiële en beleidsmatige belangen kunnen soms de voortgang belemmeren, en er is een behoefte aan voortdurende inzet en promotie door directieleden om de Doorbraakmethode te borgen.

Zowel IPW-ers als externe stakeholders erkennen het belang van een breed en diepgaand sociaal netwerk voor de succesvolle opschaling van de Doorbraakmethode. Over het algemeen is er een duidelijke erkenning van de noodzaak van diepe betrokkenheid en toewijding om middelen te mobiliseren en conflicten op te lossen, hoewel de daadwerkelijke implementatie en prioritering van middelen soms tekortschiet. De variabiliteit in toewijding en betrokkenheid kan de consistentie en effectiviteit van het netwerk ondermijnen, wat invloed kan hebben op de uiteindelijke opschaling van de Doorbraakmethode.

5.2 Fases

In deze secties wordt besproken in welke fase de Doorbraakmethode zich bevindt. De experimentele fase, de versnellingsfase en de opkomstfase behoren volgens van Hout et al. (2023) nog niet bij opschaling. Pas erna is volgens hen opschaling zichtbaar, namelijk in de stabilisatie fase en de institutionele fase. In

elke sectie wordt een fase besproken, waarbij de observaties en bevindingen van interne en externe stakeholders worden belicht.

5.2.1 Experimentele fase

Deze fase is vooral van toepassing wanneer er met een innovatie nog volop wordt geëxperimenteerd.

Uit de interviews met externe stakeholders is de experimentele fase weinig teruggekomen. Interviews met IPW-ers laten wel zien dat niet de Doorbraakmethode met professionals maar de 'nieuwe' Doorbraakmethode enkel gericht op inwoners nog in een experimentele fase verkeerd. **R03** geeft bijvoorbeeld aan dat ze nog niet precies weten hoe ze moeten werken als ze echt vanuit de bewoner gaan werken. Daarnaast wijst hij op het concept van een 'Maatwerk Autoriteit', een autoriteit die het mogelijk maakt om een 'goedgekeurd stempel' op burgerplannen te zetten voordat ze naar de gemeente gaan: "Daarnaast hoort wat we noemen, Maatwerk Autoriteit, die naam moet nog wat anders gaan heten, maar dat is eigenlijk dat als zo een burger een plannetje heeft gemaakt dat wij een stempel daarop zetten en dat naar de gemeente sturen dat zij zien dit is een goed plannetje."

R06 bespreekt de praktische uitdagingen van de nieuwe tools, zoals de gebruikers toegankelijkheid omtrent de technologie: "Oh ja, nou, dan gaat XXX naast professionals zitten, dan gaat hij kijken of wat wij bedacht hebben, of ze ook met die tool kunnen werken. En dan drukken ze op verkeerde knoppen of ze zijn te ongeduldig of ze vullen een vak verkeerd in." Hij benadrukt de noodzaak om de tool voortdurend te testen en aan te passen op basis van gebruikersfeedback. Verder wijst de respondent op de diversiteit van de doelgroep, wat betekent dat de tool mogelijk in verschillende talen beschikbaar moet zijn en met symbolen moet werken: "En als we straks naar burgers gaan, dan moet je ook rekening houden met burgers die niet kunnen lezen. Misschien moet je met symbolen gaan werken. Misschien moet je hem in Chinees vertalen of in het Arabisch of in het Swahili" **R05** legt uit dat ze nog bezig zijn met het verzamelen van feedback om de plannen beter af te stemmen op de behoeften van gebruikers: "Daar moet denk ik nog wat meer respons op komen van de mensen die hem invullen om te zien, oke, wat is er dan, wat we daarin moeten veranderen en is het van toepassing." **R02** voegt hieraan toe dat ze nog ontdekken wat wel en niet werkt in de nieuwe inwonertool: "En de inwonertool, zeg maar of hoe we dat ook gaan noemen die we nu hebben, zijn we zo langzaam nog een beetje aan het ontdekken van wat werkt erin en wat werkt er niet in?" **R01** vat de situatie treffend samen door te zeggen: "Dus dat is eigenlijk nog best... experimenteel."

Samenvattend experimentele fase

Samenvattend bevinden de nieuwe doelstellingen van IPW zich duidelijk in een experimentele fase. De IPW-ers erkennen de uitdagingen en de noodzaak van voortdurende testen en aanpassen. Externe stakeholders spreken weinig over de Doorbraakmethode in de experimentele fase.

5.2.2 Versnellingsfase

In deze fase wordt de innovatie versneld, wordt hiermee steeds toegankelijker en beter begrepen.

IPW-ers

R01 geeft aan dat de Doorbraakmethode met enkele aanpassingen toegankelijker kan worden: "Met een aantal tweaks. We maken toe nu toe best wel gebruik van jargon. Als we dat een beetje minderen, dan is het best wel te doen." Dit wijst op een bewustzijn van de noodzaak om de methode begrijpelijker te maken voor een breder publiek.

Externe stakeholders

Extern merkt **R012** op dat de doorbraakregisseurs inmiddels in staat zijn om professionals in een vroeg stadium te adviseren: "Je merkt dat de doorbraakregisseurs in dat eerste contact na een aanmelding eigenlijk de professional al kunnen vertellen van joh, maar je komt nu wel bij ons, maar heb je dit of dat al geprobeerd." Dit suggereert een verhoogde mate van professionaliteit en bekendheid met de methode onder de betrokken stakeholders. **R09** ziet ook dat de taal van de Doorbraakmethode steeds meer wordt geaccepteerd: "Ik zie wel dat het ook in de taal steeds meer iets wordt wat geaccepteerd is, wat normaal is." Dit laat zien dat de methode begint door te dringen in de dagelijkse praktijk van de betrokken professionals.

Samenvattend versnellingsfase

Zowel interne als externe stakeholders herkennen de versnellingsfase als een periode waarin de Doorbraakmethode breder geaccepteerd en toegepast wordt. Intern is er een focus op het begrijpelijker maken van de methode, terwijl extern professionals steeds beter worden in het toepassen en adviseren van de methode.

5.2.2 Opkomst fase

In de opkomstfase wint de innovatie steeds meer terrein wat betreft acceptatie en bekendheid.

IPW-ers

IPW-ers bij IPW zien de Doorbraakmethode gedeeltelijk in de opkomstfase, waarin ze meer bekendheid en acceptatie beginnen te krijgen. **R05** merkt op dat de methode met de jaren bekender zijn geworden, vooral onder gemeentes: "Er blijven gemeentes komen die graag trainingen willen en dat zijn dan toch ook weer andere gemeentes dan die al geweest zijn." **R04** benoemt dat IPW wekelijks benaderd wordt door gemeenten die met de Doorbraakmethode aan de slag willen: "Eigenlijk, wekelijks worden we benaderd door een of twee gemeenten die zegt: 'We willen aan de slag' met de Doorbraakmethode." **R03** geeft aan dat de bekendheid groot is binnen het sociale domein, maar dat er nog werk aan de winkel is buiten deze sector: "Vooral als het gaat echt sociaal domein, WMO, jeugd binnen die gemeente, kom ik eigenlijk nergens meer waar ze er niets van af weten." **R07** ziet ook een verandering in de bekendheid en acceptatie, maar merkt op dat het proces traag gaat in gemeenteland: "Ik denk

wel degelijk dat er een shift al aan de gang is. Ik denk ook dat het nog vroeg is, omdat het gewoon bijzonder traag gaat in gemeenteland in Nederland.”

Externe stakeholders

Externe stakeholders laten zich veel uit over deze fase, zij zien een groeiende bekendheid en acceptatie, maar vinden de methode nog niet volledig ingebed in alle gemeentes en organisaties.

R014 merkt op dat er enthousiasme is over de methoden op basis van eerdere projecten, maar dat er nog verdere stappen nodig zijn: “Samen met het IPW gaan we daar een vervolg aan geven.” **R015** ziet dat de methode steeds meer ingebed is, hoewel niet iedereen er al mee werkt: “Ik denk niet dat, we zijn er nog lang niet, niet iedereen werkt op deze manier. Ik denk wel dat het steeds meer normaal wordt.” **R08** beschrijft dat hoewel ze volgens het gedachtegoed van IPW werken, ze nog niet zo ver zijn als andere gemeenten: “Wij werken wel heel erg volgens het gedachtegoed van IPW, maar wij zijn niet gestructureerd, gemeente XXX, daar is het echt veel gestructureerder.” **R09** erkent dat de bekendheid en acceptatie zich voornamelijk beperkt tot het sociale domein: “We hebben het ook veel over de acceptatie en eigenlijk de bekendheid van de innovatie zelf. En dan zie je toch vaak bij dit soort sociale innovaties dat nou dat zich wel beperkt tot? Nou ja, de mensen die in het sociale domein werken.” **R013** merkt op dat zolang de mensen die met kwetsbare inwoners werken ervan afweten, ze al een grote groep te pakken hebben.

Samenvattend opkomstfase

Zowel interne als externe stakeholders erkennen zien gedeeltelijk dat Doorbraakmethode in de opkomstfase zit, met groeiende bekendheid en acceptatie. IPW-ers zien een toenemende interesse van gemeentes en merken op dat de methoden steeds meer bekend worden binnen het sociale domein. Externe stakeholders delen dit beeld, maar benadrukken dat er nog veel werk te doen is om de methoden volledig ingebed te krijgen in alle gemeentes en organisaties. Beide groepen erkennen de vooruitgang, maar zien ook de uitdagingen die nog overwonnen moeten worden om de methoden breed geaccepteerd en toegepast te krijgen.

5.2.3 Institutionele Fase

In de institutionele fase wordt de innovatie echt geïmplementeerd op het regime niveau.

IPW-ers

Verschillende IPW-ers bij IPW zien, volgens hen, duidelijke tekenen van deze fase. **R03** merkt op: “we vergeten hier ook altijd allemaal wat we in gang hebben gezet, dus alleen al het feit dat we die kosten baten zijn, gaan uitrekenen voor individuele gezinnen, heeft denk ik in heel veel gemeenten heel veel veranderd.” **R01** onderstreept deze verandering door te zeggen: “Met name die gemeenten waar het echt geïmplementeerd is, is echt wel iets veranderd in het kijken naar voorfinancieren in het kijken naar het. In het kijken naar hoe je omgaat, hoe je in gesprek gaat met mensen die in de problemen zitten, het heeft echt iets veranderd in hoe je kijkt naar... Intergenerationele problematiek.

Ja, ik zie daarin echt wel cultuurverandering aan, want dat is het hè? Die doorbraak methode is een cultuurverandering." Deze uitspraak benadrukt dat de Doorbraakmethode niet alleen een tool is, maar een middel tot cultuurverandering binnen de betrokken gemeenten volgens de respondent.

R05 ziet ook positieve stappen: "Ook wel als je kijkt met zorgverzekeringen en dat grotere netwerk wat er is en die zien ook heel erg van de keer als we het anders doen dan gebeuren er bij ons ook andere dingen, dus ik denk echt wel dat zij daarmee heel veel al hebben bewerkstelligd en hebben we laten zien dat... dat er ook andere mogelijkheden zijn, ja." Deze respondent zegt dat de methodologie van IPW-invloed heeft op bredere netwerken, inclusief zorgverzekeraars, wat bijdraagt aan een bredere institutionele verandering. **R07** deelt dit sentiment: "Ik denk zeker dat wel impact is gemaakt dat er al veranderingen zijn. Misschien niet per se zo veel voor de public eye. Maar ik bedoel, we zijn nu met bij casus 800 nog wat met die toeslagen. Dat is ik bedoel, dat is enorm, maakt enorm veel impact denk ik."

Externe stakeholders

Externe stakeholders bevestigen deze diepgaande veranderingen, maar zijn ook kritisch over deze fase. De methode is nog niet in alle gemeentes volledig geïnstitutionaliseerd. **R011** merkt op dat de overheid nog niet volledig is ingesteld op het benutten van participatieve initiatieven vanuit de gemeenschap. Dit geeft aan dat, hoewel er vooruitgang is, er nog ruimte is voor verdere institutionele aanpassing. **R09** voegt wel toe dat er structurele afspraken zijn gemaakt met woningbouwcorporaties. Dit laat zien dat er concrete stappen zijn gezet om de Doorbraakmethode te institutionaliseren door structurele afspraken met externe partners te maken, maar dit is wel slecht bij 1 gemeente. **R010** ziet de urgentie en noodzaak om dingen anders te doen en denkt dat IPW een rol hierin kan spelen: "Ik denk dat er echt wel de urgentie en de noodzaak is dat het anders moet, dat IPW daaraan bijdraagt, dus deels denk ik wel. Als je kijkt naar al die landelijke programma's, dan komen er heel veel overeenkomsten met de uitgangspunten van de Doorbraakmethode komen daarin terug, dus ik weet niet hoe die landelijke programma's daarbij komen. Maar dat is denk ik ook op basis van de verhalen die ze horen waar het niet goed gaat, dus ik denk dat dat het deels dus komt door de IPW, maar ook deels door de ombudsman die een schreeuw om hulp doet. Andere zaken zoals toeslagenaffaire, zorgen ook voor alertheid."

Samenvattend institutionele fase

IPW-ers van IPW ervaren dat de Doorbraakmethode substantiële veranderingen teweegbrengt binnen gemeenten, vooral in de manier waarop casussen en financiële aspecten worden benaderd. Er is volgens hen sprake van een cultuurverandering, waarin de methodologie van IPW geïntegreerd wordt in de dagelijkse praktijk van het sociale domein.

Externe stakeholders bevestigen deels deze veranderingen, hoewel ze voornamelijk opmerken dat er nog steeds institutionele hindernissen zijn die verdere participatie kunnen belemmeren. Er is echter erkenning dat de methodologie van IPW ook invloed kan hebben op bredere netwerken, zoals zorgverzekeraars en woningcorporaties, wat op den duur kan bijdragen aan een diepere integratie en acceptatie van de innovatie binnen verschillende sectoren.

5.2.4 Stabilisatie fase

Binnen de stabilisatiefase moet duidelijk worden dat de Doorbraakmethode constant wordt geoptimaliseerd en gestabiliseerd.

IPW-ers

R02 merkt op dat de acceptatie en bekendheid van de methode toeneemt binnen het domein: "Mensen zijn er wel echt heel blij mee. Inwoners zijn altijd heel blij dat hun verhaal helder opgeschreven wordt en mensen zijn ook wel blij dat. Wij doen echt wel moeilijke dingen, zeg maar hè, dus echt wel moeilijke casussen lossen we wel op en dan helpen wel mensen daarmee. Dus dat is wel, wordt wel gewaardeerd." **R07** benadrukt het voortdurende proces van optimalisatie: "Je bent dus constant eigenlijk bezig om die tool de hele tijd weer in kleine stukjes aan te passen, totdat jullie als IPW het gevoel hebben dat die echt geoptimaliseerd is. Maar dat is nooit zo, want alles verandert en wij moeten mee veranderen. Dus het is in principe nooit klaar wat niet erg is." **R06** bevestigt deze dynamiek door te wijzen op de voortdurende ontwikkeling van de methode: "Het heeft ongeveer 10 jaar geduurd om te komen waar we nu zijn, en misschien ziet de methode er over 5 jaar wel weer anders uit. Eigenlijk is de methode één ding, wat continu in ontwikkeling is en waar je steeds grotere groepen mee kan bedienen en waar professionals steeds minder tijd aan kwijt zijn om het zich eigen te maken."

Externe stakeholders

Externe stakeholders zien eveneens positieve veranderingen en stabilisatie in de toepassing van de Doorbraakmethode. **R09** geeft aan dat de methode nu stevig staat: "Maar eigenlijk kan ik zeggen, het staat nu en we hebben in alle teams binnen het sociaal domein: hebben we ambassadeurs, we hebben partners extern, met wie we veelvuldig samenwerken" **R08** merkt op dat er in de afgelopen jaren veel veranderd is, ondanks de bestaande drempels: "Nou, ik ervaar dat wel zo. Ik merk als ik nu even terugkijk naar 8 jaar geleden, ondanks alle drempels waar we nog tegenaan lopen, is er wel echt wat veranderd. Wat wel een beetje achterblijft, daar hadden we het net al over, is om het echt ook dan anders te organiseren. Daar zit nog wel wat vertraging op, maar de wil en de gedachtegang zijn er."

Samenvattend stabilisatie fase

In de stabilisatiefase zien zowel interne als externe stakeholders een duidelijke verbetering en acceptatie van de Doorbraakmethode. Intern wordt de methode continu geoptimaliseerd en aangepast aan veranderende omstandigheden, hieruit blijkt dat de methode eigenlijk misschien wel nooit volledig geoptimaliseerd kan worden. Ook proberen ze, zoals eerder genoemd, steeds meer grip te krijgen op landelijke agenda's, dit is echter nog wel in een beginfase. Ook extern is er een toenemende erkenning en samenwerking rond de methode, hoewel er nog steeds uitdagingen zijn om alles volledig te organiseren. De stabilisatie van de Doorbraakmethode toont aan dat deze innovatie zich langzaam begint te verankeren binnen het sociaal domein, maar laat ook nog zeker zien er nog ruimte is voor verdere ontwikkeling en verbetering, vooral op het gebied van concrete systeemveranderingen, dus de methode bevindt zich nog niet in de stabilisatie fase.

5.3 Barrières

In deze sectie worden de barrières besproken. Dit zijn obstakels die men tegenkomt tijdens het implementeren en opschalen van de Doorbraakmethode. De barrières zijn onderverdeeld in: organisatorische barrières, barrières wat betreft financiële en menselijke middelen en tijd als middel, interactie specifieke barrières, barrières wat betreft de innovatie kenmerken en contextuele barrières. Soms zijn er overlappende thema's gevonden rondom barrières, die zijn *schuingedrukt* aangegeven.

5.3.1 Organisatorische barrières

Organisatorische barrières zijn barrières die voortkomen uit de organisatie zelf, bijvoorbeeld de omvang van de organisatie, leiderschap, interne communicatie, en de bereidheid en het vermogen om op te schalen.

IPW-ers

IPW-ers binnen IPW benadrukken de uitdagingen en variabiliteit die gepaard gaan met de implementatie en opschaling binnen organisaties. **R01** merkt op dat kleine gemeentes vaak een soepelere implementatie hebben omdat de betrokkenheid en bekendheid binnen de gemeente groter is: "daar gaat het over veel minder schrijven dus daar is de projectleider vaak ook heel erg betrokken bij de WMO of bij de Jeugdwet of whatever dus die kent ook iedereen erbij." Echter, in grotere gemeentes stuit de implementatie op meer organisatorische lagen en bureaucratie: "Die hadden vaak hele grote moeite om echt die implementatie te gaan organiseren." **R06** benadrukt de overschatting van hun capaciteiten: "Partijen stellen ons veel grotere vragen dan we aankunnen." **R05** wijst op de weerstand binnen verschillende lagen van de gemeente: "Er zijn natuurlijk zoveel lagen binnen die gemeente die er allemaal iets van moeten vinden of er allemaal niet iets van moeten vinden." **R04** beschrijft hierbij ook hoe het enthousiasme bij gemeentes vaak afzwakt tijdens het implementatieproces: "Iedere gemeente begint met 'ah wat fantastisch, dit moeten we ook'. Vervolgens kom je in een fase terecht van 'ja, maar we doen dit toch eigenlijk al', en vervolgens wordt het een beetje afgezwakt." **R03** voegt toe dat de organisatie soms twijfelt of ze wel de juiste club zijn om op te schalen: "Zou wel eens kunnen dat we toch dat kwaliteitsverlies ofzo als je iets door heel veel mensen moet laten doen." **R02** benoemt de complexiteit van de betrokkenheid van meerdere stakeholders: "Ja, wat dat dan soms is, dat is dus heel moeilijk te duiden, want we zijn natuurlijk heel veel stakeholders die betrokken zijn die voor of tegen zijn. Of er zijn allemaal geldstromen. Mensen zijn misschien bang om het te ontdekken, zeg maar."

Interessant hierbij zijn ook de statements die gaan over leiderschap en strategische keuzes, **R04** noemt: "Tegelijkertijd is het ook best wel moeilijk om dit soort koersen en ideeën te bedenken of zo. Weet je, dat merk je wel nog in de organisatie. Als het gaat over wie bedenkt nou welke koers interessant is, dat leunt nog wel wat. Zeg maar op de oprichters, dat leunt nog wel te veel op die drie." Respondent vult aan op een vraag over besluitvorming; "daar zit niet een soort heel formeel trucje of zo aan". De oprichters zijn wel de 'kartrekkers' noemt **R07**. Echter wordt er wel aangegeven dat er veel ruimte is voor innovatie,

respondent **R05** "Ja, Ik denk dat overal waar verbetering in te halen is of wat we graag zouden willen, dat daar altijd ruimte voor is om dat te bespreken"

Externe stakeholders

Externe stakeholders benadrukken eveneens de organisatorische uitdagingen en de noodzaak van strategische ondersteuning voor een succesvolle opschaling.

R08 merkt: "Wat wel een beetje achterblijft, is om het echt ook dan anders te organiseren. Daar zit nog wel wat vertraging op." **R014** wijst op de moeilijkheid om mensen uit hun vaste werkwijzen te halen: "Iedereen die werkt binnen zijn eigen kader en dat maakt ook wel dat het soms wel heel erg lastig is." **R015** benoemt de noodzaak van interne structuren: "Om het in je organisatie ook collega's mee te krijgen, heb je toch wel echt intern een hulpstructuur nodig."

R011 bekritiseert het gebrek aan interne organisatie om participatie effectief op te halen: "De overheid is nog onvoldoende ingericht op het ophalen van die lokale zaken, dus zij roepen wel de samenleving moet participeren, maar intern zijn ze nog veel te veel intern gericht." **R012** benadrukt de behoefte aan ruimte en vrijheid voor innovatie: "Dat kan opzich onder de juiste voorwaarden en context... als die vrijheid maar ervaren wordt en ook de ruimte gegeven wordt dat mensen, maar ook de inwoner, fouten mogen maken."

R09 merkt op dat sommige professionals weerstand bieden: "Die hebben echt zoiets van: kom niet dicht bij mij. Ik weet wat ik moet doen. Ik ben vakspecialist, ga mij niet de les lezen." Hij benoemt hierbij dat sterk leiderschap belangrijk is. **R010** benoemt hierbij ook de uitdaging van cultuurverandering binnen de gemeente: "Ik denk dat er echt wel de urgentie en de noodzaak is dat het anders moet, dat IPW daarbij aan bijdraagt, maar het vraagt echt wel een cultuurverandering."

Stakeholders	Beoordeling 'organisatorische barrières' samengevat
IPW-ers	Uitdagingen bij opschaling in grotere gemeentes, bureaucratie en organisatorische lagen. Soms overschatting van eigen capaciteiten. Weerstand binnen verschillende lagen. Enthousiasme zwakt af tijdens implementatie. Informele en organische besluitvorming. Focus op platte organisatiecultuur met brede betrokkenheid, maar soms verwarrend en chaotisch.
Externe Stakeholders	Moeilijkheden bij veranderen van bestaande werkwijzen. Gebrek aan interne structuren en hulp. Noodzaak voor ruimte voor fouten en innovatie. Weerstand van professionals tegen nieuwe methodes. Behoeftte aan cultuurverandering en sterk leiderschap.

5.3.2 Barrière door financiële en/of menselijke middelen (Financiële middelen, tijd en menselijke middelen)

Financiële en menselijke barrières zijn barrières die ontstaan door een gebrek aan middelen. Bijvoorbeeld een gebrek aan voldoende financiële middelen of gekwalificeerd personeel, evenals uitdagingen zoals personeelwisselingen en toewijding. Deze resultaten omvatten ook de factor tijd als een cruciaal element; dit wordt verderop in de discussie uitvoeriger besproken.

IPW-ers

Financiële middelen

R06 benoemt de uitdaging rondom financiële middelen. Hij geeft aan dat er op dit moment niet genoeg middelen zijn om de Doorbraakmethode landelijk te implementeren en noemt hierbij: "Maar dat is ons doel ook niet." Hij beschrijft verder de complexiteit van de huidige financieringsstructuren binnen gemeentes: "Qua geld hebben we veel en veel en veel en veel te veel potjes. Namelijk in de gemiddelde wijk, daar gaan alleen al van de gemeenten 30 verschillende financieringsstromen doorheen." **R04** sluit zich hierbij aan door te zeggen dat er op dit moment onvoldoende financiële middelen zijn en het altijd een uitdaging is om voldoende financiering te vinden: "Nee, ja financieel, nee ook niet. Het gaat altijd met voorstellen doen, financiering vinden, hè, enzovoort." Hij voegt toe dat het IPW vaak moet improviseren en op zoek moet naar externe fondsen: "We hebben toevallig vanmorgen net een afwijzing van een fonds gekregen om te kijken of we een groter experiment in de stad Den Haag kunnen doen."

Tijd

R07 benadrukt dat tijd een kritieke factor is voor het ontwikkelen en opschalen van de Doorbraakmethode: "Nou ja, sowieso tijd is het nodig. Want voor een goed ontworpen tool heb je gewoon trial and error nodig."

Menselijke Middelen

De beschikbaarheid van voldoende en gekwalificeerd personeel is een andere belangrijke uitdaging. **R02** merkt op dat de consistentie van personeel cruciaal is voor het succes van projecten: "Je kan een project starten met echt een echte topper die je met wie je kan lezen en schrijven bij hè wat helemaal super gaat. Maar goed, je vindt dan een nieuwe baan en dan komt er iemand anders die dit echt gewoon een rot project vindt." **R05** benoemt de noodzaak van toewijding en continuïteit binnen het team: "Ik denk dat het vooral ook komt omdat de collega's waar we dat daarmee deden allemaal heel erg toegewijd waren. En erin geloofden dat het gewoon werkt en dat het fijn is dat we dit allemaal konden doen." **R04** wijst op de voortdurende schaarste aan professionals en de impact daarvan op het opschalen: "En ook die professionals, ja, die worden ook weer schaars. Dus weet je dat dat wordt niet meer de komende tijd, dus daar komt ook weer druk op te zitten." Hij benadrukt verder dat er altijd een gevoel van onzekerheid is over de beschikbaarheid van voldoende personeel: "Mensen hebben ook nog nooit genoeg gehad en tegelijkertijd hebben we bij het IPW, ja, weet je, het is altijd nog gelukt om de mensen te krijgen en op tijd te hebben om het werk te gaan doen."

Externe stakeholders

Financiële Middelen

Externe stakeholders benoemen de uitdagingen en noodzaak van voldoende en goed georganiseerde financiële middelen voor de implementatie van de Doorbraakmethode. **R015** benadrukt de noodzaak van structurele financiering: "Structurele manier van financieren van maatwerk. Dat je dat geregeld hebt in je organisatie dat je dat kunt betalen en dat het niet een potje is wat op een gegeven moment op is of onderbenut wordt, waardoor het weer de organisatie instroomt voor stoeptegels of wat dan ook." Meerdere respondenten benoemden

dat er potjes zijn, en dat geld niet per se het probleem is, zo ook **R013**, de respondent voegt daaraan toe dat financiële middelen vaak wel beschikbaar zijn, maar dat ze niet altijd goed benut worden: "In de gemeente XXX hebben ze volgens mij al een jaar of twee jaar in de begroting opgenomen dat er doorbraak budget is. En dat is mooi, maar die pot die zit nog zo goed als vol. Nou, als mensen niet weten wat ze daarmee kunnen doen en hoe ze dat moeten gaan doen, dan blijft die pot wel vol."

Tijd

R011 wijst op de tijdsintensieve aard van de aanpak: "We gaan ze niet meer afsluiten. We gaan hen gewoon blijven volgen, dus. Ja dat is tijdsintensief." Meerdere respondenten benoemen de hoge werkdruk binnen gemeentes en de noodzaak om ruimte te creëren: "Je vraagt voortdurend nieuwe dingen van mensen, maar hun reguliere werk gaat gewoon door. En als je iets wil, moet daar ruimte komen, en niet alleen ruimte in je agenda, maar ook ruimte in je hoofd om dat te kunnen doen." Ook **R08** benadrukt de noodzaak van tijd en ruimte om de kwaliteit van hulpverlening te verbeteren: "Los van de weerstand hebben ze vaak ook helemaal geen tijd". **R015** legt ook uit dat het soms veel tijd kost om mensen te overtuigen van nieuwe methoden

Menselijke middelen

Er is ook een duidelijke behoefte aan voldoende en gekwalificeerd personeel om de Doorbraakmethode succesvol te implementeren. **R010** benoemt de hoge werkdruk, de constante personeelwisselingen en het personeelstekort als grote uitdagingen: "Als je er genoeg tijd aan besteedt en iedereen vindt het belangrijk genoeg, dan gaat het echt wel werken." **R08** wijst op de beperkte capaciteit binnen gemeentes: "De druk op de basisafdelingen met name WMO en Jeugd, die is inderdaad zo hoog dat er niet zoveel geld en tijd en menskracht is om aandacht te besteden aan zo een bredere ontwikkeling." Daarnaast benadrukt **R015** het belang van betrokkenheid van hoger op: "Het is makkelijker om je collega's mee te nemen. Het staat gewoon in ons coalitieakkoord dat we hiermee werken. Ze kunnen niet zeggen, ik doe niet mee, ik wil dit niet."

Stakeholders	Beoordeling 'barrières omtrent financiële en menselijke middelen' samengevat
IPW-ers	Gefragmenteerde financiering en inefficiënte middelenbenutting binnen gemeentes, tijd als kritieke factor voor ontwikkeling en opschaling, voortdurende schaarste aan gekwalificeerd personeel en noodzaak van toewijding en consistentie binnen het team en uitvoerend personeel
Externe stakeholders	Noodzaak van structurele financiering en onbenutte budgetten door onduidelijkheid, tijdsintensieve aanpak en hoge werkdruk binnen gemeentes, personeelwisselingen en personeelstekorten als grote uitdagingen, belang van betrokkenheid en toewijding van hogerop

5.3.3 Interactie specifieke barrières

Interactie-specifieke barrières zijn barrières die zich voordoen in de samenwerking en communicatie tussen stakeholders, inclusief het opbouwen van vertrouwen en een gedeeld begrip van de methode.

IPW-ers

R05 benoemt de uitdaging bij het aanpassen van werkmethoden, vooral voor toetsers: "Er werd altijd wel mee gedacht. Dat zat dan meer bij toetsers en dat soort dingen. De mensen die nog een keer je werk toetsen, vonden het lastiger als we dan ineens iets anders gingen doen." Ze benadrukt ook het belang van langdurige betrokkenheid van het IPW in sommige gemeenten: "Ik denk zeker dat het goed is dat in sommige gemeenten het IPW langer aanhaakt." **R07** legt uit dat communicatie hierbij afgestemd moet worden op verschillende groepen binnen de organisatie: "Bij professionals gaat het natuurlijk heel erg over het helpen van de mens, het perspectief, het verlichten van de caseload. Met de managers, de wethouders, moest je het hebben over wat het oplevert." Een grote barrière hierbij is de verkokering: **R06** beschrijft dit als een belangrijke interactie specifieke barrière: "En die middenkader is volstrekt verkokerd, hè? Langs al die systeempjes. We zien nu dat we de professionals, daar komen we wel aan voorbij, die vinden het ook wel leuk. Maar je ziet gewoon dat het verkokerde systeem hier helemaal niet op ingericht is." **R06** merkt op dat verschillende afdelingen vaak niet met elkaar praten: "Maar degene die over die schulden gaat, is een totaal andere afdeling dan degene die over de jeugdzorg gaat. Dus, die mensen praten vaak helemaal niet met elkaar." **R04** merkt op dat het IPW vaak voor de troepen uitloopt: "Een clubje zoals IPW is dat natuurlijk altijd. Het is innovatief, per definitie loop je dan een beetje voor je tijd uit. Eerst moesten we dat heel erg opdringen, aanleunen en echte marketing daarop." **R02** wijst op de uitdagingen in de interactie tussen het IPW en gemeenten: "Bij de ene gemeente lukt het wel, bij de andere niet. Het hangt ook af van het politieke klimaat en het geld wat een gemeente heeft." Ze benadrukt het belang van relaties: "Als mensen een rotte ervaring hebben gehad met ons, en iemand komt met het idee om met ons samen te werken, dan kan dat negatieve impact hebben."

Externe stakeholders

Inwoners

Externen benoemen ook interactie barrières omtrent de inwoners. **R011** benoemt het wantrouwen naar burgers als een barrière: "Heel wantrouwend naar burgers zijn van 'ja, maar daar gaan ze die koelkast verkopen en dan en dan gaat ze daar drugs kopen.'" Ook wijst **R015** op de uitdagingen bij het presenteren van de methode aan inwoners: "Wat wij zetten hem eigenlijk in op het moment dat een professional signaleert van nou, hier is iets anders nodig. Een inwoner kan wat mij betreft vragen om de Doorbraakmethode." **R012** merkt op dat verwachtingen en motivatie die men heeft van inwoners belangrijk zijn: "De verwachtingen die mensen hebben van wat de inwoner zelf zou moeten kunnen doen en is hij daar gemotiveerd voor of niet? Hè? Is het er niet willen of niet kunnen?" Hij benadrukt het belang van vertrouwen: "Je mag het gewoon doen en als het fout gaat dan leer je ervan."

Andersom is er ook wantrouwen, **R013** beschrijft de complexiteit bij het vinden van gezinnen om mee te werken: "Verwijzers vinden het best ingewikkeld, dan doe je dus iets nieuws. Gezinnen moeten ook toestemming geven en die vinden dat ook gewoon wel ingewikkeld."

Samenwerking en vertrouwen

R013 benadrukt het belang van samenwerking en vertrouwen: "Zo'n project heeft alleen kans van slagen als je elkaar snel weet te vinden." Respondent benadrukt het belang van draagvlak en samenwerking: "Als er geen draagvlak is kun je nergens beginnen, want we moeten het toch doen met onze samenwerkingspartners" Hierbij spreekt de respondent over samenwerking en flexibiliteit: "Het moet een gedachtegoed vanuit de gemeente met samenwerkingspartners zijn. Die samenwerkingspartners zijn flexibeler dan de gemeente in het werk dat ze doen." **R08 en R014** benoemen dat externe partijen meenemen in het gedachtegoed heeft geholpen, **R015** benoemt deze urgentie ook: "Ik vind het heel erg belangrijk dat er een uitwisseling plaats vindt over 'hoe ziet mijn werk eruit?' En dat ze van elkaar weten." **R010** benoemt juist de uitdagingen bij samenwerking en communicatie: "Dat gesprek liep echt voor geen meter, dus ik dacht echt, wat is IPW voor organisatie hier? Dit gaat niet het verschil maken." Ze legt uit dat meer begeleiding nodig is voor middelmanagement: "Daar zit heel veel spanning en dat is nu het leertraject."

Positieve noot

R08 beschrijft de gestructureerde aanpak van IPW als waardevol: "Wat ik van IPW heel fijn vind is dat zij een hele structurele manier van denken hebben ingebracht en ontwikkeld."

Stakeholders	Beoordeling 'interactie specifieke barrières samengevat'
IPW-ers	Uitdagingen bij aanpassen werkmethoden. Langdurige betrokkenheid van IPW in sommige gemeenten nodig. Communicatie moet worden afgestemd op verschillende groepen binnen de organisatie. Verkokering en weinig communicatie wat betreft het middenkader belemmert innovatie. Innovatief werk zorgt ervoor dat IPW vaak voor de troepen uitloopt en niet altijd begrepen wordt. Relaties, politieke klimaat en eerdere ervaringen spelen een rol.
Externe Stakeholders	Wantrouwen naar burgers en complexiteit bij vinden van gezinnen om mee te werken. Presentatie van de methode aan inwoners als uitdaging. Samenwerking en vertrouwen zijn cruciaal. Draagvlak en flexibiliteit bij samenwerkingspartners zijn noodzakelijk. Meer begeleiding nodig voor middelmanagement.

5.3.4 Barrières gerelateerd aan innovatiekenmerken

Barrières gerelateerd aan innovatiekenmerken zijn barrières die voortkomen uit de eigenschappen van de innovatie zelf, zoals complexiteit en moeilijkheid bij integratie met bestaande systemen.

IPW-ers

Gebruikersvriendelijkheid

De tool is complex volgens **R07**: "Technisch wise is zo'n tool gewoon vrij complex. Elk jaar verandert de maatschappelijke prijslijst, waardoor kosten

schattingen niet altijd kloppen." Ook de gebruikservaring en onderhoud van de tool worden genoemd: "We hebben als een stel monniken al die prijzen en verordeningen per gemeente moeten invoeren. Mensen ervaren soms dat dingen niet helemaal kloppen en daar hebben ze last van." Hij benadrukt de noodzaak van professionele controle: "Een inwoner kan zijn plan maken, maar dat zal altijd gecontroleerd moeten worden door iemand die er verstand van heeft."

R04 spreekt over de gebruiksvriendelijkheid van de tool: "De grote uitdaging voor zo'n tool is meer klikken, minder tikken. Minder vragen stellen, minder vrije invulvelden." **R01** geeft aan dat vermindering van jargon nodig is: "We maken jullie toe best wel gebruik van jargon, als we dat een beetje minderen, dan is het best wel te doen."

Complexiteit

R06 wijst op de afdeling overschrijdende samenwerking tijdens het hanteren van de methode: "Professionals kunnen de tool prima invullen, maar beleidsmakers en managers vinden het lastig omdat ze vaak niet met elkaar praten." Ook benadrukt de respondent dat hun eenvoudige aanpak vaak als ingewikkeld wordt ervaren in de praktijk: "En, dat vinden we heel moeilijk om ons daarop aan te passen." **R04** benoemt ook de verschillende behendigheid niveaus: "Voor professionals die er wat meer behendigheid in hebben, werkt het prima. Maar de matige middelmaat ervaart het als belemmering." **R03** geeft aan dat er ruis op de lijn is: "De methode legitimeert doorbraken goed, maar de stap om met burgers een doorbraak te formuleren gaat vaak mis." Hij benoemt de complexiteit van de tool. Ook noemt respondent over de tool: "Die voor een gemiddelde professional best wel veel verschillende terreinen beslaat. Dus je bent hulpverlener, moet je toch een argument op de wet gaan maken en toch iets met cijfertjes en kosten baten gaan doen? Dat is al best wel wat." **R05** bevestigt dit: "Professionals vinden het vaak lastig hoe je precies die kosten-batenanalyse moet invullen en welke wetsartikelen je moet gebruiken." **R02** benoemt de complexiteit van de tool en de uitvoering van plannen: "Als we echt met die Doorbraakmethode aan de slag gaan, dan vinden mensen het eigenlijk best wel ingewikkeld, want dat betekent dat je aan het werk moet."

Beveiliging en privacy

Beveiligingsvraagstukken worden ook genoemd. **R04**: "Het is een serieus ding als je voor 3000 professionals een veilige omgeving moet neerzetten." **R07** beaamt dit: "Maar dat betekent wel dat we wel een specifiek privacy gewoon sticker moeten hebben waarin het gewoon helemaal waterdicht is. Dat wel kunnen verantwoorden van dat we oké omgaan met die data. Dat zeggen we ook en dat willen we ook. Maar dat systeem moet ook op die manier zo in elkaar zitten. Dat vergt gewoon heel veel trial and error, maar ook gewoon kennis van die privacy."

Rendement

R02 benadrukt de moeilijkheden rondom het rendement, waar komt dit rendement nou echt terecht? "Je kan iemand bijvoorbeeld de schulden laten afbetalen, wat dan de gemeente geld zou kosten, waarbij dan de huur weer betaald kan worden, waardoor die woningcorporatie weer profijt heeft bijvoorbeeld."

Aanpassen aan andere context

R07 noemt dat de tool voor iedereen en in elke context helpend kan zijn. Wel benoemt respondent een belemmering: "Er is altijd dat stukje waarin een professional moet inspringen om het in ieder geval te controleren voordat het gebeurt" **R04** spreekt zich ook uit over de tool invullen met inwoners in plaats van via professionals "Maar ouders met dubbelgehandicapte kinderen, die kunnen echt heel goed zijn. Plannetje invullen en die plannetjes worden er beter van. Beter onderbouwd, hogere kwaliteit, betere woorden en ook beter in de uitvoering. Dus dat is nu de tactiek eigenlijk binnenshuis die we proberen verder te brengen."

Externe stakeholders

Complexiteiten uitvoering

R010 spreekt over eiland denken bij middelmanagement en de complexiteit voor de uitvoering van het plan: "Het middelmanagement denkt vanuit eigen eilanden en dat is heel hardnekkig. Mensen in de uitvoering kunnen ingewikkelde gesprekken voeren, maar vinden het maken van een plan lastig." **R08** spreekt over complexiteiten bij de uitvoering over mandaat en samenwerking: "Soms heeft een contactpersoon bij een zorgverzekeraar binnen zijn eigen organisatie geen mandaat om door te kunnen pakken. We hebben zelf geen mandaat binnen de gemeente en moeten het hebben van duwen en trekken." Ook benoemt ze de moeilijkheid rondom het rendement, ze hoort van partners "we zouden het wel willen, maar het kan gewoon niet, want bijvoorbeeld de besparing die het oplevert komt soms bij een andere partij, hè." **R010** benoemt de randvoorwaarden en begeleiding: "Het gaat meer om het randvoorwaardelijk organiseren, zodat het middelmanagement begeleid wordt. Daar zit veel spanning." **R09** spreekt, net als veel andere respondenten over weerstand door eigen werkpraktijk.

Doorbraakmethode aanpassen aan andere context

R011 is enthousiast hierover: "Uiteraard is het nuttig voor iedereen die vastloopt in de regelgeving" **R013** is kritisch: "dus de vraag is je kan dat heel graag willen, maar help je dat deze mensen zelf ook echt mee om dat te gaan doen? Eigen kracht en participatie, hartstikke mooi. Maar daar heb ik wel wat twijfels over met nou of of mensen in staat zijn om dat te kunnen en of ze dan op waarde geschat worden. Want dat is de andere kant, hè? Dan moet de maatschappij dat ook geoorloofd zien met oh dat mensen kunnen dit dus schijnbaar ook zelf." **R015** is ook kritisch: "Ja, perspectief van de inwoner dat staat voorop, maar dat betekent niet dat je er geen gesprek over moet hebben dat dat het is van, ja, jij vraagt en wij draaien?" Hierbij noemt ze "de professional is degene die deze methode gebruikt en de inwoner kan wel zeggen, ik wil op deze manier geholpen worden, hè. Ik vind iedereen moet op deze manier geholpen zijn, maar dat er altijd wordt gekeken met die driehoek in je achterhoofd, dus een inwoner kan wat mij betreft vragen om de Doorbraakmethode."

Wantrouwen en complexiteit omtrent inwoners

Zoals al benoemd in de interactie specifieke barrières, het werken met deze groep inwoners maakt het voor veel gemeentes ook complex. **R011** benoemde hierbij de complexiteit bij de methode rondom wantrouwen naar burgers en **R013** benoemde de complexiteit rondom de methode voor verwijzers en gezinnen. **R015** spreekt ook over deze complexiteit, en dan voornamelijk over de presentatie naar inwoners, de respondent noemt dat het lastig is om hen

zelfstandig de doorbraak tool te laten toepassen: "We zetten de Doorbraakmethode in op het moment dat een professional signaleert dat het reguliere niet werkt. Inwoners hebben vaak geen zicht op systeemproblemen die in de weg staan en wat er allemaal beschikbaar en mogelijk is." Ze benoemt hierbij ook de complexiteit in uitvoering: "De methode is heel simpel, maar de uitvoering is heel complex."

R012 spreekt over commitment en bestuurlijke dekking die nodig is bij de uitvoering: "Soms zit er nog iets in dat mensen commitment willen hebben van de gemeente om bestuurlijke dekking te krijgen." **R014** benoemt het vertrouwen in de uitvoering van de methode: "Professionals vinden het spannend om de methode zelf te gebruiken zonder de ondersteuning van IPW. Ze hebben het vertrouwen nodig dat wat ze doen ook mag." Ze spreekt over de betrokkenheid van IPW: "Professionals willen dat IPW beschikbaar blijft om mee te denken in casussen."

Stimulansen

R09 benoemt het opschalen naar management: "Als je niet uitkomt met een doorbraak deskundige, ga je gelijk opschalen naar het management en als dat niet werkt naar de directeur." **R08** benoemt de structurele aanpak: "Wat ik van IPW heel fijn vind is dat zij een hele structurele manier van denken hebben ingebracht en ontwikkeld."

Stakeholders	Beoordeling 'barrières gerelateerd aan innovatiekenmerken' samengevat
IPW-ers	Complexiteit van de tool, noodzaak van minder klikken en jargon bijwerken, afdeling overschrijdende samenwerking, problemen met praktische uitvoering, beveiligings- en privacy kwesties, noodzaak van duidelijke rendementsberekeningen, onderschatting van aanpassing aan andere contexten.
Externe Stakeholders	Eiland denken bij middelmanagement, complexiteit bij uitvoering en mandaat, moeilijkheid rondom rendement, randvoorwaarden en begeleiding nodig, weerstand door bestaande werkpraktijken, complexiteit bij vinden van gezinnen, wantrouwen naar burgers, presentatie naar inwoners, behoefte aan contactpersonen met mandaat en bestuurlijke dekking, behoefte aan zelfvertrouwen met de methode en beschikbaarheid van IPW. Wat stimulerend werkt is het opschalen naar management en de structurele manier van denken binnen de methode.

5.3.5 Contextuele barrières

Contextuele barrières zijn barrières die worden veroorzaakt door externe factoren zoals bijvoorbeeld wet- en regelgeving, publieke druk, concurrentie, bestuurlijke fenomenen en de politiek.

IPW-ers

Wetgeving en/of regels als barrière

De meeste IPW-ers zien wetgeving niet als een barrière, aangezien de methode juist gaat over het vinden van ruimte binnen die wetten. **R05** benadrukt echter dat het moeilijk kan zijn om uitvoerenden uit hun vaste stramien te trekken: "Ja dan begrepen ze het wel, maar was het heel moeilijk om ze uit dat vaste stramien te trekken, dus van ja, je kan ook op die manier kijken naar de wet en dan kan het bijvoorbeeld wel." **R07** merkt op: "De tool is in eerste instantie vinden mensen het fantastisch, want dan heb je gewoon in principe is het idee is dat je alle wetten in één op één plek hebt en die memorie van toelichting heb je paraat en kan je in je plan plakken. Dus what's not to like?" **R06** is heel kritisch over de huidige wetten: "We zeggen: in die systeemwereld moet je een paar dingen doen. Het moet niet al die tegenstrijdige wetten in stand houden, maar een geharmoniseerde wet maken waarin ze samenvoegt. Dat noemen we een integrale verordening sociaal domein." Dit soort oplossingen moeten echter vaak vanaf de bestuurlijke laag worden geïnitieerd. **R01** benadrukt: "Gemeente werkt zichzelf tegen, wil ik zeggen, want die wet werkt bij gemeente ook nooit tegen."

Bestuurlijke fenomenen

R04 noemt top-down als aandachtspunt: "Dat hebben we echt onderschat als bottom-up fans, dat er ook top-down nog iets moet gebeuren, dat het elkaar ook een beetje moet ontmoeten. Daar zijn we te makkelijk overheen gestapt." **R04** vervolgt: "En in de tussentijd denken we daarna ook, hoe kunnen we dit? Hoe kunnen we dit toch groter proberen te maken? Daar proberen we dan bestuurlijke aanknopingspunten voor te vinden en dat bijvoorbeeld in de hervormingsagenda Jeugd daar zit dan die Doorbraakmethode in."

R07 benoemt ook de verschillende communicatieniveaus binnen de organisatie: "Bij professionals gaat het natuurlijk heel erg over het helpen van de mens, het perspectief, het verlichten van de caseload. Met de managers, de wethouders, moest je het hebben over wat het oplevert." Hij merkt op dat harde data belangrijk is voor politici: "want die kunnen dat dan hard maken naar de public en dan zeggen van ja, ik heb hier dit modelletje die laat zien dat als ik dit doe, dan levert dat ons zoveel geld op. Dus dat was gewoon de taal die je moest spreken bij dat soort mensen." **R04** wijst op de noodzaak van beleidsakkoorden: "Het zijn meer de akkoorden waar we de komende tijd houvast aan moeten hebben. En het moet ook gewoon in zo'n agenda zitten, wil het serieus genomen worden."

Externe stakeholders

Wetgeving en/of regels als barrière

Veel externe respondenten zien wetgeving en regels niet als een barrière. **R015** merkt bijvoorbeeld op dat dit niet het geval is en **R011** bevestigt dit: "Waar staat dat dat niet kan? En vervolgens geef me de letterlijke tekst en vervolgens ook de vraag gesteld, en waar staan de uitzonderingsregels?" **R09** voegt toe: "Ik heb geleerd in dit traject dat dat onze eigen professionele normen, veel vaker een oplossing in de weg staan, dan wet- en regelgeving, want 9 van de 10 keer is het gewoon gelul." **R08** ziet echter wel privacyregels als een barrière: "Want nu mag het eigenlijk niet hè? Het is gewoon als je een WMO-aanvraag doet, is het niet de bedoeling dat ik dan ga kijken of jij ook jeugdhulp hebt? Dat mag niet vanwege de privacy inderdaad."

Bestuurlijke fenomenen

R011 ziet het belang van interactie tussen verschillende bestuurlijke lagen: "Ik heb er ook voor gezorgd dat mijn medewerkers met bestuursleden in gesprek gingen, dat bestuursleden bij ons op de werkvloer kwamen kijken. Die verschillende bestuurlijke lagen of organisatie lagen, ik vind het heel erg belangrijk dat er een uitwisseling plaatsvindt over hoe ziet mijn werk eruit." De respondent benadrukt ook het belang van verantwoording afleggen in de gemeenteraad: "Ik sprak beide talen en dat zorgde ervoor dat ik ook heel goed kon uitleggen aan bestuurders, maar ook kon vertellen vanuit de inhoud waar professionals tegenaan liepen." Met beleidsmedewerkers in gesprek gaan is cruciaal: "Jullie schrijven op wat maatwerk moet opleveren, dan moeten jullie ons ook de tools geven om het maatwerk te leveren."

R010 waardeert de betrokkenheid van hoger management: "Ik vond het heel goed van IPW dat ze dus echt het belang van het hogere management en zo, dat die commitment moet hebben en het bestuur betreft, want die zijn eigenlijk heel erg belangrijk." **R012** benadrukt ook de noodzaak van een gedeeld begrip en commitment: "En daar is het dan wel heel fijn. Als ook van de upper laag goed bekend is wat het inhoudt, waar doe je het voor en wat levert het uiteindelijk ook op? Spreek je die taal ook met elkaar hetzelfde?"

R013 noemt de betrokkenheid van de wethouder Jeugd en Onderwijs als een succesfactor: "die was bestuurlijk opdrachtgever van dit project. Die was vooral enthousiast over het hele project" Over het vastleggen in beleid is **R013** sceptisch: "Nee, door het ook weer in beleidsregels vast te leggen, maak je het ook weer heel blauw, want dan zeg je eigenlijk, nou, dit is hoe het is, terwijl juist die flexibiliteit daarin heel belangrijk is." **R015** ziet het echter anders en vindt dat beleid helpt om de methode fundamenteel onderdeel te maken van de organisatie.

Stakeholders	Beoordeling 'contextuele barrières' samengevat
IPW-ers	Wetgeving niet als barrière gezien, moeite met uitvoering buiten vaste stramien, top-down benadering onderschat, verschillende communicatieniveaus, behoefte aan harde data voor politici, noodzaak van beleidsakkoorden en agenda's, bestuurslid-werkvloer interactie, commitment van hoger management, gedeeld begrip en taal tussen de verschillende lagen is nodig.
Externe Stakeholders	Wet- en regelgeving vaak niet als barrière gezien, privacyregels als barrière, interactie tussen bestuurlijke lagen belangrijk, betrokkenheid van hogere management en wethouders als succesfactor, belang van verantwoording afleggen in de gemeenteraad, geen consensus over beleid als hulpmiddel voor implementatie.

5.3 Stakeholder analyse en netwerkstructuur

Aan de hand van de interviews, documenten en een verkennend gesprek met de oprichter van het IPW genaamd Albert-Jan Kruiter is er een stakeholder analyse uitgevoerd. Deze stakeholder analyse is uitgebreid geoperationaliseerd in het methode hoofdstuk. Ook is er gekeken naar welke netwerkstructuur er zichtbaar

is rondom de Doorbraakmethode, hierbij is een keuze gemaakt tussen de drie vormen: gedeelde governance, leidende organisatie-governance, NAO-governance.

5.3.1 Netwerkstructuur

Om een keuze te kunnen maken is er eerst gefilterd op wat respondenten intern en extern noemden over netwerk en netwerkstructuren.

IPW-ers

R06 benoemt dat de netwerkstructuur binnen IPW vaak organisch is. Gemeenten worden op een informele manier bij elkaar gebracht: "Meestal zeggen, zullen we een oloploop organiseren, dan gaan we vertellen wat we gaan doen en nodig gewoon iedereen uit die van belang is. En dan zitten ze allemaal bij elkaar in een zaal." Hierdoor is er flexibiliteit in het netwerk, maar ook variatie in samenwerking afhankelijk van de lokale situatie: "Soms hebben ze een goede relatie met de corporatie. Soms wantrouwen zij de corporaties."

R06 merkt ook op dat netwerken lokaal telkens anders zijn georganiseerd en dat IPW zich ziet als de centrale spil in een vaak chaotisch netwerk: "Je moet dus altijd weer gaan uitzoeken hoe netwerken lokaal in elkaar zitten." **R03** vult aan dat dit de structuur chaotisch maakt: "Van ons uit bezien chaotisch denk ik, weet niet of het een netwerk is, of dat het een opeenstapeling van losse partners van ons is." Dit benadrukt dat het netwerk chaotisch wordt ervaren, waarbij zij zichzelf als een soort spin in het midden van een web van losse partners zien.

Externe stakeholders

Externen noemen meermaals 'PMM (Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek)'. Ter achtergrondinformatie: dit is een groeiend 'maatwerk' netwerk waarbij zes ministeries, zestien landelijke uitvoeringsorganisaties en circa zestig gemeenten betrokken zijn, met bestuurlijk commitment vanuit deze gemeenten (Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek, 2024). Externe partners benoemen regelmatig de betrokkenheid van PMM in verschillende contexten: **R015** vermeldt dat knelpunten bij het PMM worden neergelegd, en dat ze deelnemen aan een interbestuurlijke werkgroep met ministeriële vertegenwoordiging. **R08** benadrukt het nut van dit landelijke netwerk, waarin contactpersonen bij zorgverzekeraars, de Belastingdienst en UWV betrokken zijn voor casuïstiek, en noemt het als een waardevol aanspreekpunt voor specifieke zaken.

Aanwezigheid van het IPW bij het netwerk

R011 gaf aan dat IPW op de achtergrond aanwezig was in het netwerk: "Dat netwerk daar was IPW zeker op de achtergrond en ook hun manier werd, was zeker door hen gehanteerd maar ze zaten daar niet zelf aan tafel." **R015** bevestigt dat veel initiatieven zelfstandig worden opgepakt: "Ja nee, dat is wel echt zelfstandig gegaan. Volgens **R014** speelt IPW wel een coördinerende rol op casusniveau: "Nou ja, op casusniveau natuurlijk wel, want het casusniveau werd er natuurlijk wel steeds gekeken. Voor welke partijen zijn betrokken, welke partijen zouden misschien iets kunnen doen in de oplossing in deze casus? Dus op die manier werkt IPW natuurlijk wel de juiste mensen bij elkaar verzamelen

en daar was de toegang één van, dus in die zin hebben zij daar wel een rol in gehad."

Netwerkstructuur

Op basis van de beschikbare informatie lijkt het PMM-netwerk het meest overeen te komen met leidende organisatie-governance. Er is sprake van een centrale organisatie (PMM) die een coördinerende rol speelt en de betrokken partijen bij elkaar brengt voor casusoplossingen. Dit netwerk wordt gekenmerkt door duidelijk leiderschap van boven af en de coördinatie van activiteiten, wat past bij de beschrijving van leidende organisatie-governance. De aanwezigheid van een centrale organisatie zoals PMM biedt efficiëntie aan de hand van vaste contactpersonen en leiderschap, er wordt namelijk ook bestuurlijk commitment verwacht om toe te kunnen treden in dit netwerk.

5.3.2 Stakeholder analyse

Aan de hand van de bevindingen is de stakeholder analyse *power versus grid* uitgevoerd. Hiervoor zijn de bevindingen van de IPW-ers externe stakeholders gebruikt en de informatie van het verkennend gesprek met Albert-Jan Kruijer.

IPW-ers

R06 merkt op dat een woningbouwcoöperatie directeur aanzienlijke invloed heeft, ook legt hij uit dat zij een maatschappelijke functie hebben, dus wel degelijk belang hebben bij de doorbraak methode. Dit terwijl wethouders vooral gesteund moeten worden door de gemeenteraad: "Als je een wethouder iets wil laten doen, moet je de gemeenteraad aan boord hebben." Deze respondent benadrukt de dynamiek binnen gemeenten, die elke vier jaar verandert met nieuwe gemeenteraden en wethouders. Over de positie van IPW zegt **R02**: "Wat wij hebben staat er eigenlijk een beetje naast, maar ook middenin," wat volgens respondent een fijne positie biedt om vrij te opereren. **R01** voegt hieraan toe dat IPW een methodische positie geeft, niet per se een machtige positie.

Externe stakeholders

R011 en andere respondenten benadrukken de uiteindelijke beslissingsmacht van de bestuurlijke laag: "Zij besluiten uiteindelijk, zo simpel is het." Ze is geen voorstander van meer autoriteit bij uitvoerende organisaties vanwege het risico op machtseilandjes. **R013** stelt dat partijen met financiële middelen de meeste invloed hebben, hoewel ze erkent dat financiën niet alles oplossen: "Kijk, uiteindelijk denk ik daar waar de middelen zijn, die partij heeft de grootste invloed." **R012** legt uit dat het vaak de gemeente is die de knopen doorhakt vanwege hun rol als subsidiegever en beleidsbepaler. **R014** merkt op dat zorgverzekeringen een soort instituut zijn waar gemeenten weinig grip op hebben: "Nee, nee, zorgverzekering niet. Nee, nee, dat is een soort van instituut waar wij als gemeente toch weinig grip op hebben."

Observatie (verkennend gesprek met Albert-Jan Kruijer)

Er heeft een gesprek plaatsgevonden over de stakeholder verhoudingen in het netwerk met Albert-Jan Kruiter (uitgebreidere aantekeningen bijgevoegd in de bijlage). Hij is een van de oprichters van het IPW en houdt zich bezig met het netwerk van het IPW. In dit gesprek noemde hij dat woningcorporaties steeds een belangrijkere speler worden binnen het netwerk, omdat zij steeds meer aanvoelen dat ze baat kunnen hebben bij de methode, aangezien de problemen rondom woningen in Nederland toenemen (bijvoorbeeld de extreme krapte) en de methode hen in de toekomst kan helpen bij het filteren van de 'echt' urgente gevallen die acuut recht moeten hebben op een woning. Ook benoemt hij dat uitvoeringsorganisaties vooral uitvoeren en dus weinig macht hebben in wat er 'echt gebeurt' in het sociale domein. De structurele veranderingen moeten dus komen van boven af, in dit geval de mensen met een hoog belang en hoge macht. Maar hij benoemt hierbij ook: het is een wisselwerking. Er moeten structureel dingen veranderen en alle 'lagen' moeten iets doen. Ook noemt hij dat de macht van het IPW draait om kennis. Volgens hem hebben zij meer kennis dan andere organisaties in het sociale domein.

De stakeholder analyse

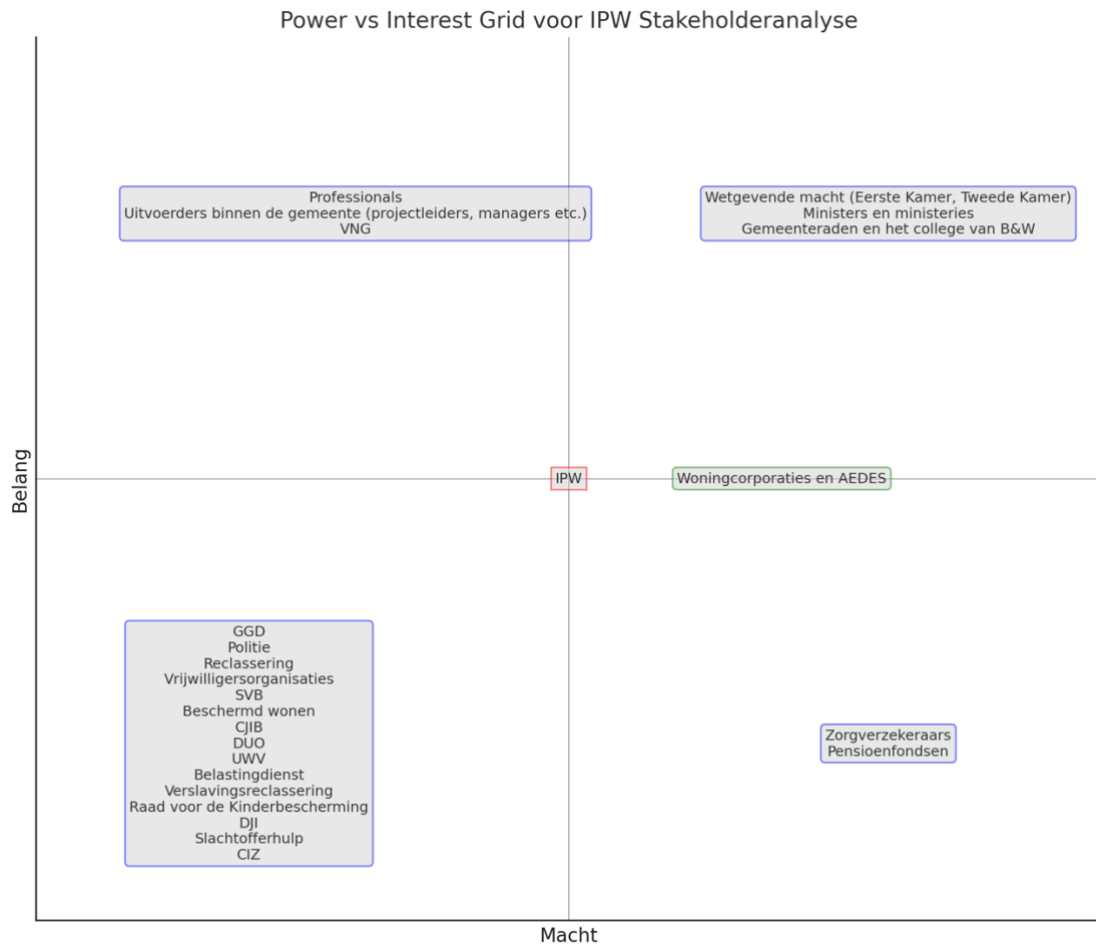
Uit al deze bevindingen zijn de stakeholders in het netwerk opgedeeld in spelers, onderwerpen, contextbepalers en menigte. Woningcorporaties staan in het midden, zij hebben veel macht rondom de Doorbraakmethode blijkt uit de bevindingen. Tegelijkertijd groeit hun belang in de methode ook door actuele huisvestingproblemen. Het IPW zweeft door de grid, zij zien zichzelf niet als machtige speler zoals de politieke of een zorgverzekeraar, maar hebben volgens henzelf methodische macht en kennis in huis.

Om deze analyse uit te voeren is er eerst een tabel (tabel 5) gemaakt waarin aangegeven is welke stakeholder bij welke categorie past, gebaseerd op de bevindingen. Hierna is dit verwerkt in de 'grid' (figuur 6) en is er horizontaal de 'macht' weergegeven en verticaal het 'belang'.

Stakeholder analyse (power versus grid)	
Spelers (belang en macht)	Wetgevende macht (eerste kamer, tweede kamer) Ministers en ministeries Gemeenteraden en het college van B&W
Onderwerpen (belang maar weinig macht)	Professionals, uitvoerenden binnen de gemeente (projectleiders, managers etc.), de multiprobleemgezinnen zelf, VNG
Contextbepalers (machtig maar weinig direct belang)	Woningcorporaties en AEDES (een bijzondere positie) Zorgverzekeraars Pensioenfondsen
Menigte (weinig belang of macht)	(Administratieve) uitvoerende organisaties. GGD, politie, reclassering, vrijwilligersorganisaties, SVB,

beschermwonen, CJIB, DUO, UWV, belastingdienst, verslavingsreclassering, raad voor de kindbescherming, DJI, slachtofferhulp, CIZ

Tabel 5 "Stakeholder analyse (power versus grid)"



Figuur 6 "Power vs Interest grid stakeholderanalyse"

6. Conclusie

De conclusie van dit onderzoek is uiteengezet rond de thema's die zijn gevormd in het theoretisch kader: de SNM-processen, fases, barrières, en netwerkstructuur en stakeholders, waarbij steeds de hoofdvraag in het achterhoofd wordt gehouden: "Hoe percipiëren IPW-ers en externe stakeholders de Doorbraakmethode en wat zijn de mogelijkheden en potentie voor opschaling en welke rol spelen netwerkstructuren en stakeholderverhoudingen hierbij?" Deze centrale vraag fungeert als een leidraad voor het doorlopen van de analyse en het formuleren van de conclusie. De conclusie volgt hierbij een systematische aanpak door de empirische deelvragen per thema te beantwoorden, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen de visies van IPW-ers en externe stakeholders. Tot slot wordt de hoofdvraag beantwoord.

SNM Processen

6.1 Wat voor tactieken (SNM-processen) passen IPW-ers toe omtrent de Doorbraakmethode, en hoe beoordelen zij zichzelf wat betreft deze processen?

Om deze vraag te beantwoorden wordt er bij beide deelvragen weer gekeken naar de drie thema's, articulatie, het leerproces en het sociale netwerk. IPW-ers hebben deels positieve ervaringen en overeenstemming over verwachtingen, het leerproces en het netwerk. Maar er zijn er nog wel veel aandachtspunten. Beginnend bij de articulaties van visies en verwachtingen.

1. Articuleren van visies en verwachtingen

IPW-ers benadrukken de noodzaak en hoge verwachtingen van zelfstandigheid bij professionals, zij willen het liefst dat professionals de Doorbraakmethode zonder tussenkomst van IPW toe kunnen passen. Ook is het doel om in de toekomst inwoners zelf het doorbraakplan te laten invullen. Hier hebben IPW-ers hoge verwachtingen van, dit is een nieuwe visie die nog niet bekend is bij externe stakeholders. Hoewel er aanvankelijk hoge verwachtingen waren van de Doorbraakmethode uitgevoerd door professionals, erkennen IPW-ers de complexiteit en weerstand bij de opschaling. Ze zien wel de noodzaak om de methode zelfstandig door professionals buiten het IPW te laten gebruiken om schaalbaarheid en effectiviteit uiteindelijk te gaan vergroten.

2. Leerproces

Het leerproces binnen IPW is dynamisch en organisch, met een focus op leren door praktijkervaringen. Er is een flexibele aanpak voor het aanpassen en verbeteren van de Doorbraakmethode op basis van directe feedback. IPW-ers tonen een hoge mate van flexibiliteit en aanpassingsvermogen in hun leerproces. Ze erkennen echter dat er ruimte is voor verbetering in gestructureerde evaluaties en standaardisatie van onderzoeksmethoden. Maar tegelijkertijd lijken ze ook te vinden dat hun manier van reflecteren passend is bij hun soort organisatie.

3. Het sociale netwerk

IPW-ers zijn het hierover eens: het IPW heeft een breed en diepgaand netwerk opgebouwd dat diverse actoren omvat, zoals gemeenten, ministeries, verzekeraars, en woningcorporaties. Dit netwerk wordt actief benut. IPW-ers zijn positief over de effectiviteit van hun netwerk, dat als een waardevolle bron wordt gezien. Ze erkennen echter ook de complexiteit van governance en de noodzaak van voortdurende uitbreiding en versterking van het netwerk.

6.2 Wat voor tactieken (SNM-processen) passen externe stakeholders toe omtrent de Doorbraakmethode, en hoe beoordelen zij zichzelf wat betreft deze processen?

Externe stakeholders hebben verschillende ervaringen en beoordelingen met betrekking tot de SNM-processen. Hun beoordelingen richten zich op de effectiviteit en uitdagingen van deze processen.

1. Articuleren van visies en verwachtingen

Externe stakeholders delen de hoge verwachtingen van de Doorbraakmethode, maar met een sterke nadruk op kostenbesparing en effectiviteit. Ze zien de methode als een middel om efficiëntere en effectievere hulpverlening te bieden, de inwoner staat hierbij volgens hen voorop. Hoewel er hoge verwachtingen zijn, erkennen externe stakeholders ook de uitdagingen en complexiteit van de implementatie. Ze benadrukken het belang van meetbare resultaten en lange termijneffecten om de waarde van de methode te bevestigen. Ook is er veel overeenstemming over het doel: de inwoners helpen is het belangrijkste.

2. Leerproces

Externe stakeholders waarderen de gestructureerde reflectiemomenten en feedbacksessies die hen helpen om te leren en aan te passen. Ze benadrukken het belang van continu leren en innoveren door middel van regelmatige evaluaties. De effectiviteit van de gestructureerde benadering is niet consistent binnen alle organisaties. Er is veel variabiliteit in de mate waarin verschillende organisaties in staat zijn om constant te blijven leren en een cultuur van continue verbetering te bevorderen. Dit suggereert dat de uitvoering en werkelijke impact van het leerproces sterk afhankelijk zijn van de specifieke context en cultuur van de organisatie.

3. Het sociale netwerk

Externe stakeholders erkennen het belang van een breed sociaal netwerk en ervaren groeiende betrokkenheid en enthousiasme binnen het netwerk. Ze zien het netwerk als een waardevol hulpmiddel om samen te werken en problemen op te lossen. Er zijn echter veel uitdagingen in de samenwerking, vooral wanneer partners verschillende prioriteiten en werkmethoden hebben. De variabiliteit in betrokkenheid en toewijding kan de consistentie en effectiviteit van het netwerk ondermijnen.

Gezamenlijke conclusie

IPW-ers hadden erg hoge verwachtingen van de Doorbraakmethode, echter zijn ze een beetje teleurgesteld wat betreft de opschaling. Er is een nieuwe visie

maar die is nog niet duidelijk gearticuleerd. Wel hebben IPW-ers een sterk en breed netwerk opgebouwd dat diverse actoren zoals gemeenten, ministeries, verzekeraars en woningcorporaties omvat. Dit netwerk wordt effectief benut en wordt als waardevol ervaren. Het leerproces binnen IPW is dynamisch en organisch, maar mist gestructureerde evaluaties en standaardisatie van onderzoeksmethoden, wat enige chaos veroorzaakt. Dit laat al met al zien dat IPW-ers goed presteren wat betreft het opbouwen van een netwerk, maar dat er nog verbeteringsmogelijkheden zijn wat betreft het leerproces en de articulatie.

Externe stakeholders daarentegen ervaren juist uitdagingen in het opbouwen en onderhouden van een consistent en effectief netwerk, voornamelijk door variërende prioriteiten en werkmethoden van partners. Hoewel ze het belang van een breed sociaal netwerk erkennen en groeiende betrokkenheid binnen het netwerk ervaren, zijn er nog veel uitdagingen. Ook is er veel overeenstemming over de doorbraakmethode, het hoofddoel is de inwoners helpen. Externe stakeholders waarderen juist gestructureerde reflectiemomenten en feedbacksessies, maar de effectiviteit van deze processen varieert sterk tussen organisaties, wat suggereert dat de werkelijke impact afhankelijk is van de specifieke context en cultuur van de organisatie. Al met al laat dit zien dat het sociale netwerk opbouwen en het leerproces nog te wensen over laat. De articulatie is daarentegen beter ontwikkeld, de verwachtingen zijn uitgesproken en er is overeenstemming over.

Fases van opschaling

6.3 In welke fase van opschaling menen IPW-ers zelf dat de Doorbraakmethode zich bevindt?

Om deze deelvraag te beantwoorden, wordt er geanalyseerd welke fase van ontwikkeling volgens IPW-ers het meest overeenkomt met de huidige status van de Doorbraakmethode.

Meest zichtbare fase: institutionele fase

Intern gezien bevindt de Doorbraakmethode zich het meest zichtbaar in de institutionele fase. Binnen de organisatie is er een sterke indicatie dat de methode diepgaande veranderingen teweegbrengt in hoe gemeenten en betrokken instanties hun casussen en financiële aspecten benaderen. De methode is volgens hen geïntegreerd in de dagelijkse praktijk en wordt steeds meer als een standaard werkwijze beschouwd. De methode is opgenomen in een landelijke hervormingsagenda en lokaal beleid en krijgt überhaupt steeds meer bekendheid. Er is volgens hen sprake van een cultuurverandering, waarbij de Doorbraakmethode al wel wordt gezien als een instrument voor systematische en duurzame verbetering.

6.4 In welke fase van opschaling menen externe stakeholders dat de Doorbraakmethode zich bevindt?

Om deze deelvraag te beantwoorden, wordt er geanalyseerd vanuit de externe stakeholders. Hierbij wordt opnieuw afgevraagd welke fase van ontwikkeling volgens IPW-ers het meest overeenkomt met de huidige status van de

Doorbraakmethode. Hierna wordt hier nog dieper op ingegaan met een gezamenlijke conclusie

Meest zichtbare fase: Opkomstfase

Voor externe stakeholders is de Doorbraakmethode nog in de opkomstfase. Er is volgens hen een groeiende bekendheid en acceptatie van de methoden, maar deze zijn nog niet volledig ingebed in alle gemeentes en organisaties. Er is enthousiasme en een toenemende interesse van externe partijen om met de Doorbraakmethode te werken. Echter, de methode is nog in een stadium waarin deze verder moet worden ingebed en waar nog veel werk nodig is om de methoden volledig geïntegreerd te krijgen in de bredere operationele en beleidsstructuren van de betrokken partijen.

Gezamenlijke conclusie

Samenvattend, volgens IPW-ers is de Doorbraakmethode voornamelijk in de institutionele fase, waarin deze wordt geïmplementeerd en geïntegreerd in de bestaande structuren en culturen. Volgens externen bevindt de methode zich in de opkomstfase, waarbij er groeiende bekendheid en acceptatie is, maar nog verdere stappen nodig zijn voor volledige implementatie en integratie. Beide fasen laten hoe dan ook zien dat er aanzienlijke vooruitgang is geboekt, maar ook dat er nog uitdagingen zijn om de methode volledig te verankeren en te operationaliseren binnen alle betrokkenen. Ook geeft het een spanning weer, externe en IPW-ers hebben namelijk een ander beeld van welke fase het best past bij de Doorbraakmethode op dit moment. Van Hout et al. (2023) geven aan dat de eerste drie fases, inclusief de opkomst fase, staan voor de fases voor opschaling. Pas in de institutionele fase en de opvolgende stabilisatie fase is er sprake van opschaling. Dit kan suggereren dat IPW-ers al vinden dat de Doorbraakmethode (voor professionals) aan het opschalen is, terwijl externe stakeholders nog geen echte opschaling zien van de Doorbraakmethode.

Barrières

De evaluatie van de Doorbraakmethode door zowel IPW-ers als externe stakeholders met betrekking tot de opschaling ervan belicht diverse barrières. Deze barrières beïnvloeden de weerstand tegen de opschaling. In deze sectie worden eerst de belangrijke barrières voor de IPW-ers uiteengezet, erna voor de externe stakeholders.

6.5 Hoe evalueren IPW-ers de Doorbraakmethode wat betreft opschaling: welke specifieke barrières beïnvloeden de interne steun voor of weerstand tegen opschaling van de Doorbraakmethode?

IPW-ers benadrukken voornamelijk organisatorische barrières die een uitdaging vormen voor de opschaling van de Doorbraakmethode. Zij zien (onverwachts) veel weerstand binnen de verschillende lagen in een gemeentelijke organisatie. Om de methode levend te houden moeten professionals, middenmanagement en de bestuurders allemaal even enthousiast zijn, dit blijkt toch vaak heel ingewikkeld.

Daarnaast worden tekorten aan financiële en personele middelen als aanzienlijke barrières gezien. Vooral de gefragmenteerde financiering en inefficiënte middelenbenutting binnen gemeentes zien zij als een obstakel voor de opschaling. Ook de voortdurende schaarste aan gekwalificeerd personeel. Ook is er een grote noodzaak voor tijdsinvestering. Ook is volgens hen de consistentie van betrokken personeel eveneens cruciaal voor het succes van de projecten, het personeel wisselt namelijk veel en dit wordt gezien als een grote belemmering.

Bij de interactie specifieke barrières zie je dat er wordt opgemerkt dat er (onverwachts) langdurige begeleiding voor gemeentes nodig is. Ook de verkokering binnen deze gemeentes zorgt voor problemen, men communiceert niet met andere afdelingen en veel mensen moeten overtuigd zijn wil de methode een vaste plek krijgen in de organisatie. Ook merken IPW-ers dat zij vaak voor de troepen uitlopen waardoor ze zich niet altijd begrepen voelen.

Verder zien IPW-ers ook veel barrières rondom de complexiteit van de methode en de techniek eromheen. Onder andere de rendementsberekening, die klopt volgens hen nog niet en is soms niet overtuigend genoeg voor externe stakeholders. Ook moet er nog veel gebeuren rondom de optimalisatie van de tool, al helemaal als de methode straks ook beschikbaar moet zijn voor enkel inwoners. Ook gaan IPW-ers er van uit dat professionals de doorbraakplannen makkelijk invullen, maar in praktijk blijkt toch dat men de methode heel ingewikkeld vindt. Dit is ook omdat de professionals verschillende terreinen moeten kennen bij het invullen van een plan, zoals de wereld van wetgeving en de cijfertjes rondom de kosten-batenanalyse, IPW-ers zien wel de complexiteit hiervan in.

Tot slot de contextuele barrières. De IPW-ers hebben de top-down benadering onderschat en zien nu echt noodzaak in van beleidsakkoorden en agenda's. Hierbij hebben ze gemerkt dat commitment van hoger op en gedeeld begrip over de Doorbraakmethode broodnodig is. Ook zijn ze druk met 'integrale verordening voor het sociaal domein', dit om tegenstrijdige wetten van de ban te doen die op dit moment als een belemmering worden gezien.

6.6 Hoe evalueren externe stakeholders de Doorbraakmethode wat betreft opschaling: welke specifieke barrières beïnvloeden de steun voor of weerstand tegen opschaling van de Doorbraakmethode?

Externe stakeholders belichten deels dezelfde, deels andere barrières. Zij wijzen, wat betreft de organisatorische barrières, ook op de uitdagingen bij het veranderen van bestaande werkwijzen binnen organisaties. Ook wordt de noodzaak van adequate interne structuren en meer ondersteuning voor het middelmanagement duidelijk. Het middelmanagement als belemmering wordt vaker genoemd, het is volgens externe stakeholders heel belangrijk om die te betrekken en te begeleiden.

Ook wordt de moeilijkheid om mensen uit hun vaste routines te halen, samen met een gebrek aan interne hulpstructuren hiervoor, gezien als een aanzienlijk hindernis.

Wat betreft middelen, het gebrek van structurele financiering speelt een grote rol, waarbij budgetten voor maatwerk er voldoende zijn, maar vaak onbenut blijven door onduidelijkheid of onzekerheid over hun toepassing. Wel wordt er gesproken van financiële en beleidsmatige prioritering, wat soms in het nadeel is voor de implementatie van de Doorbraakmethode. Verder is de constante tijdsdruk een belemmering eveneens als de personeelwisselingen en tekorten. Externe stakeholders merken hierbij ook veelal op dat er een behoefte is aan ruimte en vrijheid binnen organisaties om innovatie te omarmen en fouten te mogen maken, wat cruciaal is voor het leren en verbeteren van processen. Er wordt gesproken over broodnodige cultuurveranderingen binnen gemeentes. Wat hier echt voor nodig is betrokkenheid en toewijding van hogerop en veel tijd.

Wat betreft de interactie specifieke barrières, duidelijk is geworden dat bij de uitvoering van de methode er nog wantrouwen is tussen de professional en de inwoner, dit werkt beide kanten op. Ook vinden professionals het simpelweg heel complex om een doorbraakplan uit te voeren. Hierbij is er draagvlak nodig van samenwerkingspartners en dit is nog niet voldoende aanwezig. Wat betreft de barrières rondom innovatiekenmerken wordt ook de complexiteit genoemd, de moeilijkheid rondom de uitvoering wordt vaak aangehaald. Er is behoefte aan contactpersonen met mandaat en constante bestuurlijke dekking. Ook wil men graag meer zelfvertrouwen met het werken met de methode en hebben zij terugkoppeling met het IPW hierbij echt nodig.

Ook is er spanning wat betreft de rendement berekening en dan specifiek over waar dit rendement nou werkelijk terecht komt. Stimulerend werkt volgens hen wel (op casusniveau) de opschaling naar hoger management en de duidelijke structuur die de methode geeft. Ook wordt wet- en regelgeving niet per se als barrière gezien, enkel de privacywetgeving. Wel komt het heel duidelijk naar voren binnen de contextuele barrières: betrokkenheid van bestuurlijke macht en hoger management is heel belangrijk voor de implementatie en opschaling van de Doorbraakmethode. Het is belangrijk dat wethouders, hoger management en soortgelijke personen enthousiast zijn en middelen vrijmaken, om uiteindelijk meer ruimte te creëren voor de implementatie van de methode in een gemeente.

Gezamenlijke conclusie

Er worden verschillende barrières aangehaald. Er zijn echter een paar overeenkomsten, beiden typen stakeholders zien weerstand binnen de verschillende lagen van de gemeentelijke organisaties. Vooral wordt het als lastig ervaren om alle lagen van de organisatie gelijktijdig enthousiast te krijgen, van professionals tot middelmanagement tot aan een wethouder. Ook noemen beide type stakeholders de tekorten wat betreft toegewijd en gekwalificeerd personeel. En ook wordt het tekort aan tijd en de tijdsdruk als belemmering gezien. Ook zien beiden de verkoking en inefficiënte omtrent de financiële middelen als een obstakel. Ook wordt door beide de complexiteit van de innovatie genoemd. Hieronder valt bij beiden de rendementsberekening op en beide partijen zien ook belemmeringen door de complexiteit van de uitvoering van de methode. Beiden zien ze ook in dat bestuurlijke ondersteuning een belangrijk element is om voldoende draagvlak en middelen te verkrijgen om de methode optimaal te kunnen implementeren en uiteindelijk te kunnen opschalen.

Naast overeenkomsten zijn er ook verschillen. Het verschil zit in het feit dat IPW-ers sommige elementen hebben onderschat: bijvoorbeeld de noodzaak van de langdurige begeleiding en veel casusbespreking, externe stakeholders geven aan dat dit echt nodig voor meer zelfvertrouwen en voor de interne populariteit van de Doorbraakmethode. Ook is een verschil de noodzaak van de top-down benadering, externe stakeholders geven al langer aan dat bestuurlijke dekking voor hen juist heel erg belangrijk is, IPW-ers zijn daar nu pas echt volop mee bezig. Ook is hierbij contactpersonen met mandaat essentieel. Een interessant ontdekking blijkt ook het wantrouwen tussen professionals en inwoners, intern gaat namelijk uit van goed vertrouwen en extern heeft hier meer moeite mee.

Netwerkstructuur en stakeholders

De evaluatie van de Doorbraakmethode met betrekking tot de netwerkstructuur en de betrokken stakeholders biedt inzichten in de relaties en samenwerkingsverbanden en machtsverhoudingen. In deze sectie worden eerst de concluderende inzichten wat betreft de netwerkstructuur weergegeven, erna wordt de stakeholder analyse uiteengezet.

6.7 Hoe identificeren en karakteriseren IPW-ers de externe stakeholders binnen het netwerk van de Doorbraakmethode, en welke netwerkstructuur hanteren zij voor het onderhouden van deze relaties?

De netwerkstructuur binnen IPW is organisch en informeel. Spelers binnen een gemeente worden op een losse manier bij elkaar gebracht door bijvoorbeeld bijeenkomsten te organiseren waar iedereen die van belang is, wordt uitgenodigd. Dit biedt flexibiliteit maar zorgt ook voor variatie in samenwerking afhankelijk van de lokale situatie. Sommige gemeentes hebben bijvoorbeeld, volgens het IPW, goede relaties met woningcorporaties, terwijl er in andere gevallen er vooral wantrouwen is. IPW ziet zichzelf als de centrale spil in een chaotisch netwerk en moet telkens uitzoeken hoe netwerken lokaal zijn georganiseerd. Dit zorgt ervoor dat de netwerkstructuur ietwat chaotisch kan worden ervaren door IPW-ers en ook door externe stakeholders.

6.8 Wat voor netwerkstructuur ervaren externe stakeholders en wie zijn volgens hen belangrijke stakeholders?

Externen benoemen vaak Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek (PMM) als een groeiend netwerk. Dit netwerk wordt gekenmerkt door bestuurlijk commitment vanuit de gemeenten. Externe partners noemen regelmatig de betrokkenheid van PMM in verschillende contexten, zoals het neerleggen van knelpunten bij PMM en deelname aan interbestuurlijke werkgroepen. Het landelijke netwerk wordt gezien als nuttig, waarbij contactpersonen bij zorgverzekeraars, de Belastingdienst en UWV betrokken zijn voor casuïstiek.

IPW is vaak op de achtergrond aanwezig in het netwerk. Veel initiatieven worden zelfstandig opgepakt, maar IPW speelt wel een coördinerende rol op casusniveau. IPW verzamelt de juiste mensen voor specifieke casussen, wat belangrijk is voor de oplossingen die worden gevonden, echter merk je dat IPW-ers neigen naar een structureel netwerk, het PMM-netwerk.

Op basis van de beschikbare informatie lijkt dus het PMM-netwerk het meest overeen te komen met leidende organisatie-governance. In deze vorm van governance heb je een centrale organisatie die de netwerkactiviteiten leidt en coördineert. In dit geval fungeert PMM als deze centrale organisatie. Zoals genoemd zorgt de aanwezigheid van een centrale organisatie voor vaste contactpersonen en daadkracht, er wordt namelijk ook bestuurlijk commitment verwacht om toe te kunnen treden in dit netwerk.

Stakeholder analyse (“en wie zijn volgens hen belangrijke stakeholders?”)

Aan de hand van de resultaten is de stakeholder analyse *power versus grid* uitgevoerd. Concluderend, woningbouwcoöperaties en haar directeuren hebben aanzienlijke invloed, door hun maatschappelijke positie en verplichtingen staan zij ietwat in het midden. Dit terwijl wethouders steun van de gemeenteraad nodig hebben om iets gedaan te krijgen. Gemeenten veranderen elke vier jaar, wat betekent dat er voortdurend nieuwe gemeenteraden en wethouders zijn, hier moet constant rekening mee worden gehouden. IPW heeft een positie die hen vrijheid geeft om te opereren, maar deze positie wordt meer als methodisch dan echt ‘machtig’ gezien. Duidelijk is geworden als je naar machtsverhoudingen kijkt: de beslissingsmacht ligt uiteindelijk bij de bestuurlijke laag. Ook partijen met de financiële middelen hebben macht volgens de respondenten, hoewel geld niet altijd de oplossing is blijkt uit de ervaring van externe stakeholders. Gemeenten zelf zijn vaak degene die de knopen doorhakken vanwege hun rol als subsidiegever en beleidsbepaler. En zorgverzekeringen worden juist gezien als instituten waar gemeenten weinig grip op hebben. Daarentegen hebben pensioenfondsen veel financiële middelen, maar bemoeien zij zich nog niet veel met gemeentes en de Doorbraakmethode uit zichzelf. Uitvoeringsorganisaties hebben op dit moment volgens de respondenten weinig macht, men ziet ook een spanning als dit zou veranderen: meer autoriteit bij uitvoerende organisaties zou namelijk kunnen leiden tot machtseilandjes.

Eindconclusie hoofdvraag: Hoe percipiëren IPW-ers en externe stakeholders de Doorbraakmethode, wat zijn de mogelijkheden en potentie voor opschaling en welke rol spelen netwerkstructuren en stakeholderverhoudingen hierbij?

IPW-ers en externe stakeholders percipiëren de mogelijkheden voor opschaling van de Doorbraakmethode vanuit verschillende perspectieven, gebaseerd op SNM-processen, fases van opschaling, barrières, netwerkstructuur en stakeholders.

IPW-ers benadrukken de noodzaak van zelfstandigheid bij professionals om de Doorbraakmethode zonder tussenkomst van IPW toe te passen. Hoewel er aanvankelijk hoge verwachtingen waren, erkennen zij de complexiteit en weerstand bij de opschaling. Ze richten zich wel op praktijkgericht leren en hebben een flexibele aanpak voor het aanpassen en verbeteren van de methode op basis van directe feedback. Externe stakeholders delen de hoge verwachtingen en zien de methode als een middel om efficiëntere en effectievere hulpverlening te bieden. Ze waarderen de gestructureerde reflectiemomenten en

feedbacksessies, hoewel de effectiviteit hiervan varieert afhankelijk van de specifieke context en cultuur van de organisatie.

IPW-ers plaatsen de Doorbraakmethode voornamelijk in de institutionele fase. De methode wordt volgens hen geïntegreerd en gezien als een instrument voor systematische en duurzame verbetering binnen gemeenten en betrokken instanties. Volgens hen is er sprake van een cultuurverandering en de methode wordt steeds meer als een standaard werkwijze beschouwd. Externe stakeholders zien de methode echter in de opkomstfase. Er is absoluut een groeiende bekendheid en acceptatie, maar nog verdere stappen zijn nodig voor volledige implementatie en integratie in alle gemeentes en organisaties. Dit betekent dat IPW-ers de Doorbraakmethode al in een fase van opschaling zien, en externe stakeholders nog niet.

IPW-ers ervaren verschillende organisatorische barrières zoals verkokering binnen gemeentes, verkokering in de wetgeving en financiën, schaarste aan toegewijd personeel, gefragmenteerde financiering, en de complexiteit van de tool. Daarnaast benadrukken IPW-ers de noodzaak van consistente personeelsinzet en tijdsinvestering. De wisselende betrokkenheid van personeel en de matige toewijding van personeel wordt als een grote belemmering gezien voor het succes van projecten. Ook is er vaak onverwacht langdurige begeleiding nodig voor gemeentes en moet er veel bestuurlijke dekking zijn, wat de implementatie bemoeilijkt. De IPW-ers hebben sommige elementen onderschat: de complexiteit, de essentiële top-down benadering en het vertrouwen tussen professional en de inwoners.

De externe stakeholders wijzen op vergelijkbare uitdagingen, waaronder weerstand van professionals tegen veranderingen, hoge werkdruk, de noodzaak van cultuurverandering binnen organisaties, en de complexiteit bij de uitvoering en de samenwerking omtrent de methode. Het gebrek aan interne hulpstructuren en de moeilijkheid om vaste routines te doorbreken worden hierbij ook als aanzienlijke hindernissen gezien. Financiële en beleidsmatige prioritering kunnen de voortgang belemmeren, waarbij vaak sprake is van onbenutte budgetten door onduidelijkheid of onzekerheid over hun toepassing. Er is hierbij ook een constante behoefte aan betrokkenheid van middel management, het hoger management en bestuurlijke actoren.

Wat betreft het netwerk, IPW-ers waarderen hun brede en diepgaande netwerk, bestaande uit gemeenten, ministeries, verzekeraars en woningcorporaties. Dit netwerk groeit voortdurend en wordt gezien als een waardevolle bron. Ze erkennen echter de complexiteit van governance en de noodzaak van voortdurende uitbreiding en versterking van het netwerk. Externe stakeholders erkennen het belang van dit netwerk en ervaren groeiende betrokkenheid en enthousiasme. Ze zien het netwerk als een waardevol en onmisbaar hulpmiddel om samen te werken en problemen op te lossen, hoewel de variabiliteit in betrokkenheid en toewijding de consistentie en effectiviteit van het netwerk kan ondermijnen. Echter wordt er nu vooral gebruik gemaakt van een landelijk netwerk, en de rol van het IPW hierin is nog onduidelijk. De partijen die volgens de stakeholder analyse iets kunnen bewerkstelligen voor de opschaling van de Doorbraakmethode, zijn toch de bestuurlijke machthebbers en de grote organisaties met middelen zoals: woningcorporaties en zorgverzekeringen.

Samenvattend laten de SNM-processen, de fases van opschaling, de barrières en de netwerkstructuur en stakeholders tezamen de potentie zien voor de opschaling van de Doorbraakmethode. Er is aanzienlijke vooruitgang geboekt, maar er blijven uitdagingen die moeten worden overwonnen om de methode volledig te verankeren en te operationaliseren binnen alle betrokken partijen. Zowel IPW-ers als externe stakeholders zien de potentie van de Doorbraakmethode voor opschaling, maar benadrukken de noodzaak van voortdurende inspanningen op het gebied van samenwerking, netwerkuitbreiding, financiering, personeel en structurele beleidsveranderingen om deze potentie volledig te realiseren.

7. Discussie

In dit hoofdstuk wordt er gereflecteerd op de resultaten en de literatuur, de belangrijkste beperkingen van dit onderzoek belicht, en aanbevelingen voor toekomstig onderzoek gegeven.

7.1 Reflectie op resultaten

Uit dit onderzoek komen een paar punten die mogelijkheden bieden voor reflectie. Ten eerste zijn de IPW-ers soms met hun hoofd in de toekomst, voortdurend bezig met het bedenken van nieuwe ideeën en innovaties. Dit is ook zichtbaar in de resultaten wat betreft de fases van opschaling, het IPW ziet henzelf een fase verder dan externe stakeholders. Dit kan echter leiden tot een gebrek aan realiteitszin over de huidige uitdagingen, aangezien de implementatie op veel plekken, zoals blijkt uit dit onderzoek, nog stroef verloopt.

Ook zijn de SNM-processen moeilijk te beoordelen, omdat dit sterk afhangt van hoe kritisch personen naar zichzelf en hun organisatie durven te kijken. Bij bijvoorbeeld het leerproces: hoewel gemeentes zichzelf vaak nog niet als 'lerende' organisaties beschouwen, tonen ze wel initiatieven zoals het inschakelen van het IPW om hun dienstverlening innovatiever en efficiënter te maken. Dit geeft aan dat er wel degelijk een bereidheid is om te leren en te verbeteren, ook al wordt dit niet altijd expliciet erkend door de gemeente zelf.

Ook is een interessante dynamiek de relatie tussen bestuurders en gemeentes. Bestuurders moeten enthousiast zijn over de methoden om ze te ondersteunen en aan te moedigen, aangezien er vaak wordt aangegeven dat dit enthousiasme erg belangrijk is. Echter, voordat bestuurders 'fan' worden, moeten veel gemeentes deze methoden al hanteren en positieve, meetbare, 'harde' resultaten laten zien. Aan de andere kant kunnen deze gemeentes de methoden niet effectief implementeren zonder een bestuurlijke opdracht en steun. Dit creëert een kip-en-ei situatie waarin zowel bestuurders als gemeentes een cruciale rol spelen in het succes van de opschaling. Dit zorgt er ook voor dat de implementatie en opschaling langer duurt, omdat eerst veel gemeentes goede resultaten moeten 'laten zien'. Landelijk beleid kan hierin wel een rol gaan spelen, zoals de hervormingsagenda jeugd.

7.2 Bijdrage aan de bestaande literatuur

Dit onderzoek brengt de literatuur over opschaling van publieke innovaties tot leven door theorieën toe te passen op een praktijkmodel, namelijk de Doorbraakmethode van het IPW. De theoretische concepten die in hoofdstuk 3 zijn besproken, zoals publieke innovatie, innovatieverspreiding, opschalen, tactieken voor opschalen, en barrières zijn bekeken in de context van de opschaling van de Doorbraakmethode.

In overeenstemming met Moore et al. (2015) en Rønning et al. (2022), blijkt dat publieke innovatie vaak plaatsvindt binnen een complex systeem van verschillende stakeholders en dat sociale innovatie de gevestigde routines en

gezagsverhoudingen uitdaagt. Dit praktijkvoorbeeld bevestigt deze theorie, met opschaling van de Doorbraakmethode probeert de methode maatschappelijke problemen aan te pakken door middel van sociale innovatie, waarbij wordt gepoogd de gevestigde routines en gezagsverhoudingen uit te dagen en te veranderen. Dit wordt bereikt door een verandering in gang te zetten, waarbij de manier waarop we naar publieke hulpverlening kijken centraal staat. Ook zijn er net als de theorie beaamt, veel stakeholders in het spel, aan de hand van de analyse blijken er namelijk veel verschillende organisaties en instanties een rol te spelen binnen deze opschaling.

De theorie van Naber et al. (2017) benadrukt dat goed functionerende SNM-processen cruciaal zijn voor succesvolle opschaling. In de reflectie op de resultaten is nuance aangebracht over de SNM-processen, voornamelijk over de zelfreflectie van de respondenten. Dit onderzoek toont aan dat de perceptie van bijvoorbeeld leerprocessen door respondenten gekleurd kan zijn, wat het moeilijk maakt om een objectieve beoordeling van SNM-processen te verkrijgen. Dit betekent dat, om SNM-processen te beoordelen, het essentieel is om deze subjectiviteit in acht te nemen. Een manier om dit te doen is door triangulatie toe te passen (Boeije & Bleijenberg, 2019). Op die manier kunnen de processen worden aangetoond aan de hand van meer dan alleen data uit interviews en documenten. In het artikel van Naber et al. (2017) wordt gebruikgemaakt interviews en document analyse, echter zouden observaties hierbij een waardevolle toevoeging kunnen zijn. Door bijvoorbeeld meerdere observaties uit te voeren, kunnen er extra inzichten ontstaan over het leerproces en kan de onderzoeker dit zonder tussenkomst van een gekleurde mening van een respondent beoordelen. Deze bevinding brengt nuance aan de bestaande literatuur door te suggereren dat toekomstige studies eventueel observaties moeten toepassen om met deze subjectiviteit om te gaan, wat uiteindelijk de nauwkeurigheid van beoordelingen van SNM-processen kan verbeteren.

Wat betreft opschaling, zoals beschreven door Moore et al. (2015), Ghosh et al. (2021), en Naber et al. (2017), bevestigen de bevindingen dat opschalen meer inhoudt dan alleen verspreiding. Het omvat het aanpassen van regels, middelenstromen, overtuigingen en relaties binnen een sociaal systeem. De Doorbraakmethode bevindt zich volgens verschillende stakeholders in verschillende fasen van opschaling, variërend van de experimentele fase tot de institutionele fase, wat overeenkomt met de fasen van opschaling zoals beschreven door van Hout et al. (2023). Echter blijken deze fasen niet extreem duidelijk en kan dit erg verschillen per gemeente. Hierbij is ook een verschil opgemerkt wat betreft de 'doelgroep' van de innovatie. De Doorbraakmethode voor inwoners zit bijvoorbeeld in de experimentele fase, terwijl de Doorbraakmethode voor professionals zich in een verdere, al opschalende fase bevindt. Dit onderzoek bevestigt hiermee de bestaande literatuur van van Hout et al. (2023). Zij noemen dat opschaling een iteratief proces is waarbij soms verschillende onderdelen van hetzelfde project zich in verschillende fasen kunnen bevinden. In dit geval is dat onderdeel de 'doelgroep' van de Doorbraakmethode. En het project wat hetzelfde blijft is 'de Doorbraakmethode'.

Ook de barrières voor opschaling die zijn geïdentificeerd in dit onderzoek, zoals organisatorische, financiële, menselijke, interactie-specifieke, innovatiekenmerkende en contextuele barrières, weerspiegelen de bevindingen van van Hout et al. (2023). Deze barrières worden door zowel IPW-ers als

externe stakeholders erkend en vormen uitdagingen die overwonnen moeten worden om succesvolle opschaling te bereiken. Echter kan een belangrijke toevoeging aan deze barrières het begrip 'Tijd' zijn, er werd namelijk opgemerkt dat tijd als middel belangrijk was bij opschaling. 'Tijd' kan op verschillende manieren bekeken worden in dit onderzoek: professionals hebben eigenlijk een constante tijdsdruk in hun werk maar ook tegelijkertijd juist veel tijd nodig om aan de methode te wennen en er mee te oefenen. Maar tijd kan ook vanuit een ander perspectief worden bekeken namelijk mensen overtuigen van de werking van de methode kost simpelweg veel tijd. Tijd als middel kwam steeds terug, hierom zou het begrip een goede toevoeging op de bestaande literatuur kunnen zijn wat betreft de barrières.

7.3 Methodologische overwegingen

De methodologie van dit onderzoek, met name het gebruik van semi-gestructureerde interviews, bleek geschikt om diepgaande inzichten te verkrijgen in de percepties van verschillende stakeholders. Echter, de relatief kleine steekproefgrootte (8 externen en 7 internen) is een beperking die toekomstige studies zouden moeten adresseren door een grotere en meer diverse groep respondenten te betrekken. Ook zouden nog meer vertegenwoordigers van zorgverzekeraars, woningcorporaties en andere (uitvoerings)organisaties een toevoeging kunnen zijn aan het onderzoek.

7.4 Praktische implicaties Praktische aanbevelingen

Zoals genoemd in de introductie, is een belangrijk doel van dit onderzoek om het IPW te helpen reflecteren op hun huidige benaderingen en te begrijpen hoe externe stakeholders deze benaderingen zien en beoordelen. Aan de hand hiervan kunnen praktische aanbevelingen worden opgesteld.

De SNM-processen optimaliseren

In dit onderzoek kwamen wisselende inzichten naar voren over de SNM-processen. Hoewel het netwerk van de IPW-ers goed op orde bleek te zijn, waren de leerprocessen nogal chaotisch. Bij externe stakeholders zijn er juist meer uitdagingen in de samenwerking en het netwerk, en is er meer behoefte aan een gestructureerd leerproces en ruimte voor fouten en reflectie hierop. De processen van Strategische Netwerk Management (SNM) kunnen dus worden gebruikt als leidraad voor verdere verbetering. Naber et al. (2017) geeft namelijk aan dat goed functionerende SNM-processen cruciaal zijn voor succesvolle opschaling. Het IPW en externe stakeholders zouden zich nog meer kunnen richten op het structureel stimuleren van deze leerprocessen, het articuleren van doelen en strategieën, en het onderhouden en verbeteren van het netwerk.

Het verbeteren van het netwerk wordt nader toegelicht. Maar het structureel stimuleren van leerprocessen en de articulatie van verwachtingen is iets wat nog geoptimaliseerd kan worden. Volgens Naber et al (2017) is het belangrijk dat als je wil opschalen dat er een robuuste verwachting ontstaat tussen partners (Naber et al. 2017). Beginnend hierbij is dat er mogelijkheid moeten zijn om de verwachtingen überhaupt et elkaar te delen. Dit kan gestimuleerd worden door regelmatige face-to-face ontmoetingen te organiseren, waar duidelijke communicatie en vastlegging van afspraken centraal staan (Ansell & Gash,

2007). Gezamenlijke doelstellingen moeten vervolgens worden geformuleerd en periodieke evaluaties en feedbacksessies kunnen helpen de voortgang te monitoren en knelpunten op te lossen. Wat betreft leerprocessen kan een aanbeveling zijn om vaste momenten per maand in te plannen waarin wordt teruggekeken naar de uitgesproken doelen, om ervaringen te bespreken maar ook vooruit wordt gekeken naar de opschaling in de toekomst. Belangrijk hierbij is dat IPW vaste momenten inplant met externe stakeholders, omdat externen vaak aangaven dat het contact naar mate de tijd verminderde. Een idee kan zijn om halfjaarlijkse evaluatie momenten in te plannen. IPW gaf aan dat zij in de toekomst randvoorwaarden wilden scheppen om gemeentes mee te laten doen, dit kan er bijvoorbeeld een zijn.

Gezamenlijke aanpak van barrières

Meerdere IPW-ers gaven aan dezelfde barrières tegen te komen, zoals personeelstekorten en de complexiteit van de methode. Aangezien meerdere gemeentes dezelfde obstakels tegenkomen, is het logisch om hen met elkaar in contact te brengen. Het bevorderen van samenwerking en uitwisseling tussen gemeentes kan hierbij een uitkomst zijn. Respondenten gaven aan na de interviews erg nieuwsgierig te zijn naar welke barrières andere gemeentes tegenkwamen. Een concrete aanbeveling zou zijn om de verschillende gemeentes met elkaar in contact te brengen zodat zij van elkaars ervaringen kunnen leren en gezamenlijk oplossingen kunnen ontwikkelen. Naber et al. (2017) benadrukt hierover: "Een andere belangrijke implicatie is dat om een verandering in de institutionele omgeving te bereiken, experimenten met elkaar moeten samenwerken en lobbyen" (p.352, eigen vertaling). Gemeentes die de Doorbraakmethode willen invoeren, kunnen gezien worden als 'experimenten', omdat zij pionieren met de Doorbraakmethode als experiment binnen hun gemeente. Concreet kan er een netwerk worden opgericht dat specifiek is ingesteld op gemeentes die de methode in hun gemeente hebben geïmplementeerd. Bij dit netwerk kunnen bijvoorbeeld gemeentes aansluiten die net beginnend zijn of al heel ervaren. Dit kan ook door bijvoorbeeld netwerkmomenten te organiseren waarin gemeentes hun ervaringen en *best practices* kunnen delen, op deze manier wordt het leren van elkaar gestimuleerd. Dit versterkt uiteindelijk niet alleen de individuele gemeentes, maar het hele netwerk.

Tactieken om stakeholders dichterbij elkaar te brengen

Uit onderzoek blijkt dat mensen met een hoog belang en hoge macht essentieel zijn om te betrekken voor de opschaling van de Doorbraakmethode. Ook stakeholders met minder belang maar hoge macht, zoals woningcorporaties, zorgverzekeraars en pensioenfondsen, spelen een cruciale rol. Om stakeholders dichterbij elkaar te brengen, kunnen specifieke tactieken worden toegepast.

Maak structurele face to face afspraken over de samenwerking, verwachtingen en doelen met belangrijke stakeholders

Het is aan te bevelen om zowel in het algemeen als per gemeente meer structurele, schriftelijke afspraken te maken met relevante stakeholders zoals woningbouwverenigingen, zorgverzekeraars en pensioenfondsen. Deze afspraken kunnen duidelijk maken welke verwachtingen er zijn, wat de doelen zijn, en hoe

de samenwerking vormgegeven wordt omtrent de Doorbraakmethode. Al eerder gaven respondenten aan dit te hebben gedaan in hun gemeente en dit was volgens hen positief uitpakkt. Volgens Ansel & Gash (2007) is het belangrijk dat dit face-to-face gebeurt, aangezien dit onmisbaar is voor het opbouwen van vertrouwen en het creëren van gedeeld begrip.

IPW als leider tussen machtige stakeholders in het lokale netwerk

Veel gemeentes geven aan dat hun lokale netwerk er al is, of dat ze dit zelfstandig opzetten, medewerkers van het IPW gaven aan dat zij steeds de lokale netwerken weer moeten leren kennen. Echter is het essentieel om stakeholders met hoge macht en hoog belang binnen het lokale netwerk niet uit het oog te verliezen en constant op de hoogte te houden. Dit kan worden bereikt door regelmatige communicatie en contact tussen de verschillende bestuurslagen, ook binnen gemeentes. Dit vereist gestructureerde bijeenkomsten, nieuwsbrieven, en andere vormen van updates om de voortgang en ontwikkelingen te delen. Het IPW speelt al een grote rol in de communicatie en coördinatie en kan deze rol verder versterken om de effectiviteit van de Doorbraakmethode te vergroten.

Uit het onderzoek blijkt dat veel gemeentes hun eigen lokale netwerk vormgeven zij zetten dit zelfstandig op, wel blijkt dat veel uitdagingen ondervinden met de samenwerkingen binnen dit netwerk. IPW-ers helpen vooral bij netwerk op casuïstiek level. De medewerkers van het IPW gaven hierbij ook aan dat zij steeds de lokale netwerken weer moeten leren kennen per gemeente. Hier ligt ruimte voor het IPW om zichzelf aanwezig te maken, zij kunnen gemeentes meer gaan ondersteunen. Hierbij blijkt het essentieel om stakeholders met hoge macht en hoog belang (bestuurders, ministeries, gemeenteraad etc.) binnen het lokale netwerk niet uit het oog te verliezen en constant op de hoogte te houden. Dit kan worden bereikt door regelmatige communicatie en contact tussen de verschillende bestuurslagen, ook binnen gemeentes. Dit vereist gestructureerde bijeenkomsten, nieuwsbrieven, en andere vormen van updates om de voortgang en ontwikkelingen te delen. Het IPW speelt al een grote rol in de communicatie en coördinatie en kan deze rol verder versterken om de effectiviteit van de Doorbraakmethode te vergroten.

Het IPW kan hierbij namelijk zijn rol vergroten en fungeren als een leider die niet alleen de communicatie coördineert maar ook actieve ondersteuning biedt aan gemeentes bij het onderhouden van contact met deze belangrijke stakeholders. Een leider kan een grote rol spelen om de juiste mensen aan tafel te krijgen en zij moeten hierbij een actieve houding aannemen om actieve participatie te genereren binnen het netwerk. Ook is het belangrijk dat als je de machtige stakeholders aan tafel hebt, je de prikkels begrijpt die machtige spelers kunnen motiveren om actief mee te doen met het netwerk. Het netwerk blijft ten slotte vrijwillig (Ansel & Gash, 2007).

De rol van het IPW binnen het PMM-netwerk

Uit het onderzoek bleek dat er een belangrijk netwerk is opgezet om organisaties en professionals te steunen bij het leveren van maatwerk: het PMM-netwerk. Het IPW zou ook binnen dit netwerk een meer centrale kunnen aannemen wat de samenwerking en coördinatie tussen verschillende partijen kan optimaliseren.

Hierbij is het essentieel dat het IPW duidelijk definieert wat hun rol binnen dit netwerk gaat worden. Een mogelijke stap is ook om bij alle genoemde organisaties contactpersonen met mandaat aan te stellen. Het PMM is hier al volop mee bezig, maar het delen van kennis en ervaringen hierin kan zeer nuttig zijn. Het IPW kan hun kennis delen met organisaties en een helpende hand zijn.

Echter, het is belangrijk om te reflecteren op de potentiële negatieve bijeffecten van een meer centrale rol. Een risico is dat deelnemende partijen te zeer gaan leunen op de coördinator of trekker, terwijl het juist de bedoeling is om hen te 'empoweren'. Het IPW moet daarom een balans vinden tussen coördinatie en het stimuleren van zelfstandigheid en eigen initiatief van de deelnemende partijen.

Door deze concrete stappen te nemen, kunnen de samenwerking en coördinatie tussen verschillende partijen worden geoptimaliseerd, wat uiteindelijk de effectiviteit en opschaling van de Doorbraakmethode ten goede zal komen.

7.5 Beperkingen van het onderzoek

Tijdens het onderzoek zijn veel van de respondenten personen geweest die via het IPW benaderd werden. Dit betekent dat zij mogelijk een positieve bias hebben ten opzichte van het IPW en de Doorbraakmethode. Hoewel het waardevol zou zijn geweest om ook meer mensen te spreken die afwijkende ervaringen hebben gehad en misschien niet meer direct in contact staan met IPW, is er toch geprobeerd een evenwichtig beeld te schetsen door *purposive sampling* te gebruiken en respondenten van verschillende gemeentes te interviewen. Onder de respondenten waren ook velen die zich kritisch hebben uitgelaten en niet enkel positief waren.

Een andere beperking van het onderzoek was het aantal geïnterviewde personen en het aantal observaties. Het zou de validiteit van de bevindingen hebben vergroot als er meer externen of meer IPW-ers waren geïnterviewd. Nu zijn de resultaten gebaseerd op 8 externen en 7 internen. Dit aantal is relatief laag en zou in een uitgebreider onderzoek hoger moeten liggen. Echter, gezien het tijdsbestek voor dit onderzoek, was dit aantal waarschijnlijk het hoogst haalbare. Desondanks kon, op basis van zorgvuldig geselecteerde respondenten, evenals documentonderzoek en observaties, de onderzoeksvraag grondig beantwoord worden. Het gebruik van *purposive sampling* zorgde ervoor dat de geselecteerde respondenten relevante en waardevolle inzichten konden bieden, wat uiteindelijk alsnog bijdroeg aan de diepgang en validiteit van het onderzoek.

7.6 Toekomstig onderzoek

Voor toekomstig onderzoek ligt de aanbeveling om een breder scala aan mensen te interviewen, inclusief degenen die mogelijk een minder positieve of zelfs negatieve ervaring hebben met IPW en de Doorbraakmethode. Ook, zoals genoemd, respondenten vanuit andere organisaties (bijv. zorgverzekeraars, woningcorporaties, uitvoerende organisaties) die ook te maken hebben met de Doorbraakmethode. Ook de professionals die uitvoeren zouden een interessant perspectief kunnen bieden. Dit zou helpen om een evenwichtiger en vollediger beeld te krijgen van de verschillende perspectieven en ervaringen.

Daarnaast zou het opzetten van een breder onderzoek met een grotere steekproef de validiteit van de resultaten aanzienlijk verbeteren. Meer respondenten zouden kunnen helpen om meer gedetailleerde en representatieve inzichten te verkrijgen, echter moet er dan nog steeds worden voldaan aan purposive sampling.

Door deze aanbevelingen op te volgen, kan toekomstig onderzoek een nog diepgaander en genuanceerder beeld bieden van de impact en de perceptie van de Doorbraakmethode en het IPW. Het zou niet alleen bijdragen aan een beter begrip van de sterke punten, maar ook van de uitdagingen en verbeterpunten binnen deze aanpak.

5. Bronnenlijst:

Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543-571.

<https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Boeije, H., & Bleijenbergh, I. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (3de editie). Boom.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). New York, NY: Oxford University Press.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: A guide to stakeholder identification and analysis techniques. Retrieved from

<https://www.researchgate.net/publication/228940014>

Campbell, S., Greenwood, M., Prior, S., Shearer, T., Walkem, K., Young, S., Bywaters, D., & Walker, K. (2020). Purposive sampling: complex or simple? Research case examples. *Journal of Research in Nursing*, 25(8), 652-661.

<https://doi.org/10.1177/1744987120927206>

Emerson, K., Nabatchi, T., & Balogh, S. (2012). An integrative framework for collaborative governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 1-29. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur011>

Ghosh, B., Kivimaa, P., Ramirez, M., Schot, J., & Torrens, J. (2021). Transformative outcomes: assessing and reorienting experimentation with transformative innovation policy. *Science and Public Policy*, 48(6), 739-756.

<https://doi.org/10.1093/scipol/scab045>

Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(2002), 1257-1274.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0048733302000628?via%3Dihub>

Hoogma, R., Kemp, R., Schot, J., & Truffer, B. (2002). *Experimenting for sustainable transport: The approach of strategic niche management*. Spon Press. Retrieved from

<https://library.oapen.org/bitstream/handle/20.500.12657/24252/1005879.pdf?sequence>

Van Hout, M., Meijer, A., Braams, R., & Meijer, P. (2023). Designing an instrument for scaling public sector innovations. *Science and Public Policy*. <https://doi.org/10.1093/scipol/scae007>

Instituut voor Publieke Waarden. (2024). *IPW | Instituut voor Publieke Waarden*. IPW. Retrieved April 9, 2024, from <https://publiekewaarden.nl/>

Instituut voor Publieke Waarden. (2024). *IPW | Doorbraakmethode*. IPW's Doorbraakmethode. Retrieved April 18, 2024, from <https://www.Doorbraakmethode.nl/>

Kallio, H., Pietilä, A.-M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: Developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of Advanced Nursing*, 72(12), 2954–2965. <https://doi.org/10.1111/jan.13031>

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (2024, 11 maart). Klimaatverandering. Rijksoverheid.nl. Retrieved March 28, 2024, from <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/klimaatverandering>

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2021, 10 december). Kabinet presenteert aanpak om publieke dienstverlening te verbeteren. Nieuwsbericht | Rijksoverheid.nl. Retrieved June 25, 2021, from <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2021/06/25/kabinet-presenteert-aanpak-om-publieke-dienstverlening-te-verbeteren>

Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2023, 19 oktober). Hoge verwachtingen van nieuw kabinet, maar weinig vertrouwen. Nieuwsbericht | Sociaal en Cultureel Planbureau. Retrieved October 24, 2023, from <https://www.scp.nl/actueel/nieuws/2023/10/24/hoge-verwachtingen-van-nieuw-kabinet-maar-weinig-vertrouwen>

Moore, M.-L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: Strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *The Journal of Corporate Citizenship*, 58, 67–84. <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.58.67>

Naber, R., Raven, R., Kouw, M., & Dassen, T. (2017). Scaling up sustainable energy innovations. *Energy Policy*, 110, 342–354. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2017.07.056>

Nederland Jeugdinstituut. (2023, 25 oktober). "Situatie jeugdbescherming blijft zorgelijk" | Nederlands Jeugdinstituut. Retrieved April 18, 2024, from <https://www.nji.nl/nieuws/situatie-jeugdbescherming-blijft-zorgelijk>

NOS. (2023, September 19). Bestaanszekerheid hét thema van Prinsjesdag: is 2 miljard genoeg? Retrieved from <https://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2491101-bestaanszekerheid-het-thema-van-prinsjesdag-is-2-miljard-genoege>

Provan, K. G., & Kenis, P. (2008). Modes of network governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>

Professionals voor Maatwerk Multiproblematiek. (2024). *Veelgestelde vragen*. Retrieved June 16, 2024, from <https://maatwerkmultiproblematiek.nl/page/view/3a307628-5f6d-4fab-a2f4-291eb078a793/veelgestelde-vragen>

Richtlijnen jeugdhulp en jeugdbescherming. (2022, 21 oktober). *Inleiding - Richtlijn multiprobleemgezinnen - Richtlijnen voor jeugdhulp en jeugdbescherming*. Richtlijnen Jeugdhulp en Jeugdbescherming. Geraadpleegd op 28 juni 2024, van <https://richtlijnenjeugdhulp.nl/gezinnen-met-meervoudige-en-complexe-problemen/inleiding/>

Rijksoverheid. (2023). Hervormingsagenda jeugd 2023-2028. Retrieved from <https://vng.nl/sites/default/files/2023-06/hervormingsagenda-jeugd-2023-2028.pdf>

Rogers, E. (2003). *Diffusion of innovations*. New York, NY: Free Press of Glencoe.
Robinson, L. (2009). Diffusion of innovations. Retrieved from https://castle.eiu.edu/~a_illia/MBA5670/Summary_Diffusion_Theory.pdf

Rønning, R., Hartley, J., Fuglsang, L., & Geuijen, K. (2022). *Valuing public innovation contributions to theory and practice*. Springer Nature Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-15203-0>

Van der Steege, M., Zoon, M., Werkgroep Richtlijn Multiprobleemgezinnen voor jeugdhulp en jeugdbescherming, Steketee, M., Knot-Dickscheit, J., Marck, L., Scholtus, W., Wellink, A., & Nederlands Jeugdinstituut. (2015). *Richtlijn Multiprobleemgezinnen voor jeugdhulp en jeugdbescherming* (2e herziene druk, p. 2). Retrieved from https://richtlijnenjeugdhulp.nl/wp-content/uploads/2015/06/Onderbouwing_Multiprobleemgezinnen.pdf

VNG. (2023, September). Beter maatwerk dankzij PMM en IPW: 'We vullen elkaar heel mooi aan' | VNG. Retrieved April 18, 2024, from <https://vng.nl/artikelen/beter-maatwerk-dankzij-pmm-en-ipw-we-vullen-elkaar-heel-mooi-aan>

Von Piekartz, H. (2023, November 17). Met welke politieke keuze heb je straks nog een goed belegde boterham? Wanneer is de bestaanszekerheid echt in het geding? *Volkskrant*. Retrieved April 4, 2024, from <https://www.volkskrant.nl/politiek/met-welke-politieke-keuze-heb-je-straks-nog-een-goed-belegde-boterham-wanneer-is-de-bestaanszekerheid-echt-in-het-geding~b4398dc9/>

Westerveen, E., & , H. Kruijer (2020). *Het grote doorbraakboek: Uit de ellende met eersteklas maatwerk*. Instituut voor Publieke Waarden B.V.

Westley, F., Antadze, N., Riddell, D. J., Robinson, K., & Geobey, S. (2014). Five configurations for scaling up social innovation: Case examples of nonprofit organizations from Canada. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 50(3), 234–260. <https://doi.org/10.1177/0021886314527732>

Wejnert, B. (2002). Integrating models of diffusion of innovations: A conceptual framework. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 297–326. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.28.110601.141051>

Yin, R. K. (2012). *Applications of case study research* (Vol. 34). SAGE Publications. Retrieved from https://toc.library.ethz.ch/objects/pdf03/UMBC_978-1-4522-4256-9_01.pdf

Bijlage 1: Script semigestructureerd interview

Introductie

"Goedendag, ik ben Sara Nieman, en ik ben Maud Duurkens. Wij voeren een onderzoek uit naar de opschaling van de Doorbraakmethode. Uw inzichten zijn erg waardevol voor ons onderzoek. Dit gesprek zal ongeveer 60 minuten duren. "Heeft u vragen voordat we beginnen?"

Leg uit wat de indeling van het gesprek is, waar we het over gaan hebben.

Toestemming vragen opnemen
Informed consent

Algemene Vragen

Wie bent u?

Bij welke organisatie werkt u, wat is uw functie?

Vertel eventueel wat over jezelf..

Wat was de rol van uw organisatie tijdens de implementatie van de Doorbraakmethode?

Wat was uw persoonlijke rol tijdens de implementatie van de Doorbraakmethode?

In andere woorden: wat heb je er mee te maken?

VOOR DE METHODE:

Visies/verwachtingen van de Doorbraakmethode
Sara:

Articulatie:

Wat waren uw initiële verwachtingen over de Doorbraakmethode?
Hoe zijn uw verwachtingen geëvolueerd?
Hoe zijn verwachtingen tussen partijen gecommuniceerd?
Hoe hebben verwachtingen de opschaling beïnvloed?

Robuustheid:

Wat waren de verwachtingen van andere partijen?
Ontstond er binnen het projectnetwerk een algemene gedeelde verwachting over de Doorbraakmethode?

Hoog:

Op welke ervaringen/lessen waren de verwachtingen gebaseerd?

Kwaliteit:

Hoe werden de verwachtingen onderbouwd?

Maud:

Ambitie om op te schalen:

Is hoeverre was er motivatie om de DBM in te voeren? En toen dit gebeurd was?
Kunt u voorbeelden geven van concrete doelstellingen die zijn vastgesteld om de ambitie om DBM op te schalen te realiseren?
Hoe wordt omgegaan met risico's en onzekerheden die gepaard gaan met opschaling van de DBM binnen uw organisatie?

Duidelijke visie op eindresultaat:

Hoe wordt de visie op het eindresultaat van opschaling binnen uw organisatie gedefinieerd en gecommuniceerd? Is deze visie er überhaupt?

Kunt u voorbeelden geven van hoe deze visie de strategische besluitvorming en acties binnen uw organisatie heeft beïnvloed?

Definiëren van haalbare doelstellingen:

Hoe worden haalbare doelstellingen voor opschaling van DBM binnen uw organisatie vastgesteld en geformuleerd?

Op welke manieren worden deze doelstellingen vertaald naar concrete actieplannen en strategische initiatieven?

TIJDENS/TEGENWOORDIGE TIJD

Sara:

Experimentele fase

Kunt u voorbeelden geven van experimenten die momenteel lopen binnen dit project?

Hoe wordt deze innovatie beschermd binnen haar gebied? Kan de innovatie rustig door ontwikkelen zonder dat er consequenties aan zitten verbonden?
(meer een vraag aan IPW-ers)

Organisatorische barrières

Sara:

Hoe vaak houdt het leiderschap bijeenkomsten of overleggen gericht op strategische besluitvorming en innovatie binnen de organisatie? Of doen ze dit überhaupt of iets soortgelijks?

Kunt u voorbeelden geven van situaties waarin de structuur van de organisatie de uitwisseling van ideeën en innovaties heeft bevorderd of belemmerd?

Welke stappen heeft de organisatie genomen om zich aan te passen aan veranderingen in de markt of de omgeving? Kunt u voorbeelden geven van succesvolle aanpassingen?

Welke specifieke initiatieven heeft de organisatie genomen om innovatie te stimuleren (en op te schalen?) Hoe zijn deze initiatieven geïmplementeerd/ontvangen en wat waren de resultaten?

Maud:

Hybride logica:

Hoe worden verschillende denkwijzen en perspectieven geïntegreerd bij het nemen van beslissingen met betrekking tot opschaling van DBM?

Kunt u voorbeelden geven van situaties waarin flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn getoond in de benadering van opschaling binnen uw organisatie?

Open structuren:

Op welke manieren wordt transparantie bevorderd binnen de organisatiestructuur met betrekking tot opschalingsprocessen?

Hoe worden externe stakeholders betrokken bij het opschalingsproces van DBM en de besluitvorming binnen uw organisatie?

Institutionele omgeving:

Hoe stimuleert uw organisatie een cultuur van innovatie en experimenten? Zijn hier voorbeelden van binnen en buiten DBM

Hoe wordt de samenwerking en ondersteuning van regulerende instanties en overheidsorganen ervaren bij opschalingsinitiatieven?

Stabilisatiefase:

Hoe is de innovatie geoptimaliseerd sinds de implementatie?

Middelen en budget

Sara:

Financiële en menselijke barrières:

Wat is de omvang van het budget dat beschikbaar is voor opschaling van de Doorbraakmethode?

Hoeveel medewerkers zijn er toegewijd aan het project en in welke mate ondersteunen zij de Doorbraakmethode?

Maud:

Educatieve methodologieën:

Hoe investeert uw organisatie in het versterken van individuele, sociale en organisatorische capaciteiten voor opschaling?
Kunt u voorbeelden geven van educatieve programma's die zijn ingezet om de vaardigheden en kennis van medewerkers te vergroten ten behoeve van opschaling? Droegen de trainingen van IPW hieraan bij?

Wet en regelgeving

Maud:

Op welke manieren heeft wet- en regelgeving invloed gehad op de mogelijkheden voor opschaling van DBM binnen uw organisatie?
Kunt u voorbeelden geven van specifieke regelgeving die de groei en ontwikkeling van uw organisatie heeft beïnvloed?

Sara:

Contextuele Barrières:

In hoeverre belemmeren of bevorderen huidige wetten, belastingen, subsidies en normen de implementatie van de innovatie en opschaling van de Doorbraakmethode?
Hoe beïnvloeden marktconcurrentie en externe marktomstandigheden de aanpassingen en innovatie binnen de Doorbraakmethode?

Stabilisatie fase:

In welke mate zijn er aanpassingen gemaakt door de overheid in bijvoorbeeld regelgeving/wetgeving/ beleid om de innovatie te ondersteunen?

De innovatie zelf (technologisch gezien)

Sara:

Opkomstfase:

Kunt u aangeven hoe de bekendheid en acceptatie van deze innovatie zich heeft ontwikkeld?

Barrières gerelateerd aan innovatiekenmerken:

Hoe complex is de Doorbraakmethode in termen van begrip en toepassing?
Hoe gemakkelijk kan de Doorbraakmethode worden aangepast aan verschillende contexten?
Hoe gemakkelijk kan de Doorbraakmethode geïntegreerd worden in de bestaande systemen van de professionele hulpverlening?
Hoe vlot verloopt de informatie-uitwisseling tussen de Doorbraakmethode in vergelijking met andere systemen die hulpverlening coördineren?

Maud:

Technische componenten:

Hoe worden technologische componenten en infrastructuur ingezet ter ondersteuning van opschalingsprocessen binnen uw organisatie?
Op welke manieren wordt technische ondersteuning geboden aan medewerkers om het gebruik van nieuwe systemen en processen te vergemakkelijken (bijvoorbeeld bij de Doorbraaktool)?

Exitstrategie:

Hoe wordt binnen uw organisatie de planning voor het beëindigen van opschalingsprogramma's en -activiteiten uitgevoerd? Is dit besproken? Op welke manieren worden verantwoordelijkheden overgedragen en overgangen naar nieuwe fases of projecten gemanaged?

Evaluatie en leren

Maud:

Continue evaluatie:

Op welke manieren wordt de voortgang en impact van opschalingsactiviteiten binnen uw organisatie gemeten en geëvalueerd?

Hoe worden resultaten van evaluaties gebruikt om aanpassingen en verbeteringen aan te brengen in opschalingsstrategieën en -plannen van het DBM binnen de organisatie?

Sara:

Lerende processen

Breed:

Wat waren de leerdoelen voor het experiment?

Welk type leren vond plaats tijdens het project?

Wat waren de meest positieve en negatieve verwachtingen?

Hoe was het leren georganiseerd?

Reflexief:

Kwamen er nieuwe veronderstellingen of verwachtingen naar voren met betrekking tot de Doorbraakmethode?

Wat waren de meest verrassende resultaten van de opschaling tot nu toe?

Stakeholders en sociaal netwerk

Sara:

Institutionele fase:

Welke nieuwe allianties/samenwerkingsverbanden zijn gevormd door deze innovatie?

Netwerkstructuur

Kunt u beschrijven hoe besluitvorming plaatsvindt binnen uw netwerk? In welke mate is er sprake van gedeeld leiderschap?

Hoe zou u de samenwerking tussen de verschillende leden van het netwerk beoordelen? Zijn er leden die meer invloed hebben dan anderen?

In welke mate wordt het netwerk gecoördineerd door een centrale organisatie of entiteit? (Zoals bijvoorbeeld IPW zelf, of ministerie?)

Hoe afhankelijk is het netwerk van de centrale leidende organisatie voor zijn functioneren?

Hoe beoordeelt u de professionaliteit en consistentie van het netwerkbeheer?

Stakeholders

Hoe significant is de invloed van verschillende stakeholders op de doorbraak methode volgens uw ervaring? Wie denkt u dat 'machtig' is/ invloedrijk en wie niet?

Hoe zou u de mate van macht die deze stakeholder heeft om beslissingen te beïnvloeden inschatten?

Kunt u beschrijven hoe betrokken deze stakeholder is bij de Doorbraakmethode? Wat is het potentieel van deze stakeholder om sterke allianties te vormen binnen het project?

Sociaal netwerk opbouwen

Breed:

Welke (soort) partners waren/zijn betrokken bij het project?

Is de grootte van het projectnetwerk toegenomen of afgenomen?

Hoe was de interactie tussen de partijen?

Wat was de rol van de verschillende partijen (binnen het consortium)?

Hoe beïnvloedt de vorming van het sociaal netwerk de opschaling van de Doorbraakmethode?

Diep:

Waren er genoeg middelen beschikbaar tijdens het project?

Waren er middelen beschikbaar voor opschaling?

Wie leverde welke middelen?

Interactie-specifieke barrières:

Maud:

Hoe worden externe stakeholders betrokken bij het opschalingsproces van DBM en de besluitvorming binnen uw organisatie?

Hoe wordt de samenwerking en ondersteuning van regulerende instanties en overheidsorganen ervaren bij opschalingsinitiatieven?

Sara:

Interactie-specifieke barrières:

Wat is het niveau van vertrouwen tussen stakeholders?

In welke mate is er overeenstemming over doelen en methodes tussen de verschillende stakeholders, dus de betrokken partijen?

Experimentele fase:

Kunt u voorbeelden geven van experimenten die momenteel lopen binnen dit project?

Hoe wordt deze innovatie beschermd binnen haar gebied? Kan de innovatie rustig door ontwikkelen zonder dat er consequenties aan zitten verbonden?

Versnellingsfase:

Hoe goed wordt deze innovatie begrepen door mensen die eigenlijk weinig van de wereld van 'hulpverlening' af weten?

In hoeverre is de toegankelijkheid van de innovatie verbeterd sinds de start van het project?

TOEKOMSTVISIE

Maud:

Externe validiteit

Hoe past u uw benadering aan om rekening te houden met lokale contexten en behoeften tijdens het opschalingsproces?

Op welke manieren valideert u theoretische aannames en past u deze aan om aan te sluiten bij lokale contexten?

Bereidheid en vermogen om op te schalen

Wat motiveert u om te streven naar groei en opschaling van de Doorbraakmethode?

Welke middelen en ondersteuning heeft u nodig om succesvol te kunnen opschalen?

Sara:

Institutionele fase:

Hoe heeft de implementatie van de Doorbraakmethode geleid tot veranderingen in de praktijken binnen uw organisatie of het bredere netwerk? En heeft deze verandering in praktijken mogelijk ook geleid tot verschuivingen in de normen en waarden die ten grondslag liggen aan deze praktijken?

Stabilisatiefase:

Hoe is de innovatie geoptimaliseerd sinds de implementatie?

Bijlage 2: Observaties, gesprekken met Harry Kruiter en Albert-Jan Kruiter

Aantekeningen observatie (verkennend gesprek met Harry Kruiter)

Harry verteld over de opstart van de Doorbraakmethode. Hij vertelt het verhaal over hoe hij en Eelke en Albert Jan op het idee kwamen van het sociaal hospitaal. Wijkt veel af.

Ze gingen langs bij verschillende gezinnen die constant tegen de bureaucratie aan het vechten waren. Echt achter de voordeur kijken, wat is er aan de hand?

Harry verteld verder over de opstart van het IPW en de eerste opdrachten via CZ. Hierna begon echt langzamerhand de driehoek te ontstaan en de methode vorm te krijgen. Besef: "We moeten de omstandigheden veranderen, rust creëren zodat mensen weer ruimte krijgen in hun hoofd"

Verteld over de gemeentes en de weerstand die hier is. Verteld over de vorming van agenda's en plannen, benoemd dat vooral zijn broer Albert-Jan hier mee bezig is. Constant lobbyen, vrienden maken in de politiek, mensen overtuigen. Eelke ook veel mee bezig.

Sociale veranderingen maken, echt systeem omgooien. Erg overtuigd hiervan, ook van hun eigen kunnen als organisatie zijnde. Opschalen niet per se het doel. Hoe ze hiernaartoe gaan weten ze nog niet precies.

Aantekeningen observatie (verkennend gesprek met Albert-Jan Kruiter)

Een gedetailleerd gesprek heeft plaatsgevonden over de stakeholderverhoudingen in het netwerk van IPW met een van de oprichters, Albert-Jan Kruiter.

Albert Jan verteld over de verkokering in de financieringsstromen en wat dit voor invloed heeft op de opschaling van de methode.

Hij vertelt over de ministeries die verkokerd zijn, wel hebben ministeries, ministers en bestuurlijke veel macht over hoe alles nu uiteindelijk loopt in Nederland. Ook gemeenteraden, die wisselen wel snel dus daar moet constant rekening mee worden gehouden.

Hij praat heel snel. Zegt dat ik de stakeholder verhoudingen volgens hem goed begrijp en dat uitvoeringsorganisaties weinig kunnen bewerkstelligen, professionals ook niet maar willen wel graag (sommigen, veel ook niet 'echt' volgens hem)

Belangrijke thema's zoals de rol van woningcorporaties binnen het netwerk en de dynamiek van uitvoeringsorganisaties noemt hij. Noemt over maatschappelijk functie van deze corporaties.

Hij noemt dat woningcorporaties steeds een belangrijkere speler worden binnen het netwerk, omdat zij steeds meer aanvoelen dat ze baat kunnen hebben bij de methode, aangezien de problemen rondom woningen in Nederland toenemen (bijvoorbeeld de extreme krapte) en de methode hen in de toekomst kan helpen bij het filteren van de 'echt' urgente gevallen die acuut recht moeten hebben op een woning. Ook benoemt hij dat uitvoeringsorganisaties vooral uitvoeren en dus weinig macht hebben in wat er 'echt gebeurt' in het sociale domein. De structurele veranderingen moeten dus komen van boven af, in dit geval de mensen met een hoog belang en hoge macht. Maar hij benoemt hierbij ook: het is een wisselwerking. Er moeten structureel dingen veranderen en alle 'lagen' moeten iets doen.