



Universiteit
Utrecht



Navigeren door bureaucratie

DE UITDAGINGEN EN KANSEN VAN DE
DOORBRAAKMETHODE

DUURKENS, M.E. (MAUD)

6748295

PUBLIEK MANAGEMENT

UNIVERSITEIT UTRECHT

27 JUNI 2024

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie ‘Navigeren door bureaucratie’, die het resultaat is van een intensieve en leerzame periode van onderzoek en schrijven. Het afronden van deze scriptie markeert niet alleen het einde van mijn masteropleiding Publiek Management aan de Universiteit Utrecht, maar ook een belangrijke mijlpaal in mijn academische ontwikkeling.

Dit afstudeeronderzoek heb ik gedaan in samenwerking met het Instituut voor Publieke Waarden die de Doorbraakmethode hebben ontwikkeld. Dit onderzoek is gericht op de opschaling van Doorbraakmethode naar meer gemeenten en de voorwaarden waaronder deze methode succesvol opgeschaald kan worden. De Doorbraakmethode, die zich richt op het doorbreken van bureaucratische barrières en het bieden van maatwerk voor burgers met complexe problemen, heeft mijn interesse gewekt vanwege de potentie om zichtbaar verschil te maken in het sociaal domein.

Het tot stand komen van deze scriptie was niet mogelijk geweest zonder de steun en begeleiding van een aantal personen. Allereerst wil ik mijn scriptiebegeleider Karin Geuijen bedanken voor de waardevolle feedback en de kritische blik. Uw expertise en geduld hebben mij geholpen om dit eindresultaat neer te zetten. Ook wil ik Paul 't Hart bedanken als tweede lezer en zijn waardevolle inzichten tijdens het bespreken van de onderzoeksopzet van mijn scriptie.

Ook wil ik graag mijn begeleiders van het IPW bedanken, Sophie Albers en Harry Kruiter, Jullie kennis, het laagdrempelige contact en de hulp bij het vinden van respondenten heb ik enorm gewaardeerd. Daarnaast wil ik de professionals en ambtenaren van de gemeenten die hebben meegewerkt aan mijn onderzoek bedanken. Hun bereidheid om hun ervaringen en inzichten te delen was essentieel voor het verkrijgen van de bevindingen en daarmee uitdagingen en kansen die gepaard gaan met de opschaling van de Doorbraakmethode.

Ik hoop dat deze scriptie niet alleen een waardevolle bijdrage levert aan de academische kennis over de Doorbraakmethode en opschaling, maar ook aan de praktijk van het sociaal werk binnen en buiten gemeenten. Daarbij hoop ik dat de inzichten waardevol zijn voor het IPW en kunnen bijdragen aan hun wens om op te schalen.

Veel leesplezier!

Met vriendelijke groet,

Maud Duurkens

Utrecht, 16 juni 2024

Samenvatting

Deze scriptie onderzoekt de opschaling van de Doorbraakmethode, ontwikkeld door het Instituut voor Publieke Waarden (IPW). De Doorbraakmethode richt zich op het doorbreken van bureaucratische barrières en het bieden van maatwerkoplossingen voor burgers met complexe problemen. De Doorbraakmethode lijkt bij verschillende gemeenten een succesvolle methode om maatwerk te bieden voor multiprobleemgezinnen. Daarom kijkt dit onderzoek naar hoe het IPW kan zorgen voor verdere opschaling naar meerdere gemeenten om de Doorbraakmethode breed te implementeren.

De studie introduceert een instrument, ontwikkeld door Van Hout et al. (2024), dat gemeenten helpt bij het plannen en reflecteren op het opschalingsproces van innovaties. Dit instrument is geïnspireerd door het Multi-Level Perspective (MLP) model, dat de positie van de niche laat zien. Daarbij wordt het belang van strategische keuzes en fasebewustzijn in het opschalingsproces besproken. Ook worden verschillende stimulansen en barrières geïdentificeerd die geplaatst kunnen worden in het instrument om inzicht te krijgen in deze factoren.

Dit onderzoek benadrukt vanuit de institutionele context, de organisatie zelf en het individu verschillende invloeden op het opschalingsproces van de Doorbraakmethode. Op institutioneel niveau is de samenwerking tussen belanghebbenden een cruciale factor. Dit element helpt bij het creëren van een omgeving waarin innovaties kunnen gedijen en opschalen. Binnen organisaties verschillende factoren de meeste dominante rol. Er kwamen wel in de breedte als diepte de meeste factoren naar voren binnen de organisatie. Bij scaling out wordt gefocust op het opschalen naar meer gemeenten. De organisatie moet overtuigd worden en dit kan door doelen stellen en bewijzen dat de innovatie werkt. Binnen de gemeenten moeten professionals om kunnen gaan met de methode. Begeleiding met exitstrategie, tijd en het combineren van verschillende manieren zijn hierin stimulerende factoren. Individuele factoren omvatten bepaalde leiderschapsvaardigheden die zorgen voor bereidheid en vermogen om op te schalen. Sleutelfiguren binnen organisaties moeten constant commitment tonen om de Doorbraakmethode te promoten en te implementeren in de organisatie.

Empirisch onderzoek toont aan dat de Doorbraakmethode al in verschillende contexten wordt toegepast, zoals de toeslagenaffaire en de uitkoop van boeren, wat wijst op een groeiende niche. De meeste factoren bevinden zich in de organisatie en het is dus noodzakelijk om vooral op deze factoren in te spelen als IPW en gemeente zijnde om meer impact te kunnen maken met de methode. Ondanks problemen in het sociale domein zitten de organisaties vaak vast door verkokering en routines wat innoveren bemoeilijkt. Het inzetten van bovenstaande factoren kan zorgen voor organisatieverandering, wat nodig is voor implementatie en opschaling van de Doorbraakmethode. De bevindingen van deze scriptie dragen bij aan zowel de academische kennis over opschaling van sociale innovaties als de praktische toepassing ervan in het sociale domein. Dit onderzoek biedt het IPW concrete handvatten om de Doorbraakmethode breder te implementeren en zo een grotere impact te hebben op de samenleving.

Inhoudsopgave

VOORWOORD	1
SAMENVATTING	2
1. INLEIDING	5
1.1 AANLEIDING	5
1.2 PROBLEEMSTELLING	5
1.3 DOELSTELLING	6
1.4 VRAAGSTELLING	6
1.4.1 Theoretische subvragen	6
1.4.2 Empirische subvragen.....	7
1.5 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	7
1.6 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE.....	8
1.7 LEESWIJZER	8
2. CONTEXT	10
2.1 INSTITUUT VOOR PUBLIEKE WAARDEN	10
2.2 DOORBRAAKMETHODE	10
2.2.1 Oorsprong en ontwikkeling.....	10
2.2.2 Componenten methode.....	11
2.2.3 Succes methode	11
3. THEORETISCH KADER	12
3.1 OPSCHALING.....	12
3.1.1 Definitie.....	12
3.1.2 Strategieën en modellen.....	13
3.1.3 Factoren voor succesvolle opschaling	15
4. METHODE	19
4.1 SOORT ONDERZOEK.....	19
4.2 DATAVERZAMELINGSMETHODE.....	19
4.3 ONDERZOEKSVERLOOP	21
4.4 DATA-ANALYSEMETHODEN	21
4.5 OPERATIONALISATIE	22
4.6 VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID	27
5. RESULTATEN	29
5.1 ERVARINGEN IN DE CONTEXT	29
5.1.1 Samenwerken versus verkokering	29
5.1.2 Verplichtingen vanuit wetgeving.....	31
5.1.3 Financiering.....	31
5.1.4 Politieke kleur	32
5.1.5 Netwerk	32
5.1.6 Bekendheid in het sociale domein	33
5.2 ERVARINGEN IN DE ORGANISATIE.....	34
5.2.1 Begeleiding IPW	34
5.2.2 Support organisatie.....	34
5.2.3 Omgaan met professionals.....	35
5.2.4 Financiële en menselijke middelen gemeenten.....	36
5.2.5 Leren en evalueren.....	36
5.2.6 Aandacht en motivatie in gemeenten	37

5.2.7 Doelstellingen gemeente	37
5.3 ERVARINGEN MET PERSONEN	38
5.3.1 Sleutelfiguren	38
5.3.2 Eigenschappen	39
5.4 TOEKOMSTVISIE IPW	39
5.4.1 Ontwikkeling IPW	39
5.4.2 Grote rol inwoner	40
5.4.4 Mening gemeente	41
6. ANALYSE EN DISCUSSIE	42
6.1 INTERPRETATIE RESULTATEN	42
6.1.1 Positie Doorbraakmethode	42
6.1.2 Institutionele factoren	42
6.1.3 Organisatorische factoren.....	44
6.1.4 Individuele factoren	46
6.1.4 Samenvatting analyse.....	49
6.2 BEPERKINGEN ONDERZOEK	50
6.3 AANBEVELINGEN VERVOLGONDERZOEK	51
7. CONCLUSIE.....	52
7.1 ANTWOORD ONDERZOEKSVRAAG	52
7.2 PRAKTISCHE ADVIEZEN.....	52
8. LITERATUUR	54
BIJLAGEN.....	58
A. TOPICLIJST	58
<i>Introductie</i>	58
<i>Praktische punten</i>	58
<i>Introductie</i>	58
<i>Vragen a.d.h.v. operationalisatie</i>	58
<i>Afsluiting</i>	60
B. CODEBOOM.....	60

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

“Niemand is hetzelfde. Nederland verdient maatwerk. Daarom is er de Doorbraakmethode.”
(Instituut voor Publieke Waarden, z.d.)

De Doorbraakmethode, geïntroduceerd door het Instituut voor Publieke Waarden (IPW), biedt een vernieuwende aanpak voor sociaal werkers en gemeenten om maatwerk te leveren in situaties waarin burgers vastlopen in het web van wetgeving en bureaucratische processen. Deze methode, ontworpen om de effectiviteit van sociaal werk te vergroten door professionals tools en inzichten te bieden voor het doorbreken van bureaucratische belemmeringen, heeft tot doel om sneller en kosteneffectiever oplossingen te bieden aan burgers in nood. Met de belofte van verbeterde maatschappelijke kosten-batenanalyses en de mogelijkheid om de wet als instrument in te zetten, claimt de Doorbraakmethode een significante verbetering te zijn ten opzichte van bestaande praktijken (Westerveen & Kruijer, 2020)

De behoefte aan deze methodiek is duidelijk zichtbaar in de hedendaagse complexiteit van sociale vraagstukken, waar een 'one-size-fits-all' benadering vaak inadequaat blijkt. Vraagstukken variëren vaak in complexiteit, waardoor een genuanceerde analyse noodzakelijk is. Verschillende typen problemen vereisen verschillende benaderingen om effectieve stappen te zetten (Alford & Head, 2017). Onderzoek binnen het sociaal domein benadrukt herhaaldelijk de noodzaak voor meer gepersonaliseerde en flexibele benaderingen om aan de diversiteit van individuele behoeften te voldoen. Bijvoorbeeld Sims & Gulyurtlu (2013) laten de impact zien van personalisatie op mensen met leerstoornissen en de rol van sociaal werkers bij het ondersteunen hiervan met als doel om het model van zorgverlening in het Verenigd Koninkrijk flexibeler te maken. Binnen deze context biedt de Doorbraakmethode niet alleen een theoretische belofte, maar heeft het ook, door middel van praktische toepassing, aangetoond in staat te zijn significante maatschappelijke en financiële voordelen te realiseren, zoals geïllustreerd door de besparingen en verbeteringen in levenskwaliteit in Den Haag (Bos, 2020). Echter, de methode heeft landelijk nog geen doorbraak gemaakt. Het blijft kleinschalig gebruikt in verschillende gemeenten in Nederland. Het IPW kampt daarom met de volgende vraag; hoe kan deze vanuit de organisatie opgeschaald worden?

1.2 Probleemstelling

Uit de beschikbare gegevens blijkt dat de Doorbraakmethode significant positieve resultaten heeft opgeleverd (Bos, 2020). In Den Haag, bijvoorbeeld, zijn middels de toepassing van de Doorbraakmethode in meer dan 150 huishoudens maatwerkoplossingen gerealiseerd, wat heeft geleid tot een totale besparing van drie miljoen euro. Bovendien rapporteerde meer dan 80% van de deelnemende huishoudens een toename in hun kwaliteit van leven (Bos, 2020). Dit toont aan dat de Doorbraakmethode niet alleen financiële voordelen biedt, maar ook daadwerkelijk het welzijn van individuen en families verbetert. Desondanks wordt de methode geconfronteerd met uitdagingen op het gebied van bredere acceptatie en implementatie (H. Kruijer, persoonlijke communicatie, 2024). De vraag is hoe dat komt. Hoewel de cijfers het succes onderschrijven, blijft de verspreiding en opschaling van de methode een complex vraagstuk.

Dit roept de vraag op welke mechanismen, strategieën en factoren kunnen bijdragen aan het overbruggen van deze kloof tussen duidelijke wijzing voor succes en brede toepasbaarheid. Daarbij wordt gekeken naar de ervaren opschalingsstimulansen en belemmeringen in de beleidsomgeving van het sociale domein.

1.3 Doelstelling

Dit onderzoek streeft ernaar om inzichten te bieden in de factoren die de opschaling van de Doorbraakmethode beïnvloeden en aanbevelingen te doen voor toekomstige implementaties en mogelijkheden tot opschaling. Dit onderzoek heeft als doel om te leren van de stimulerende en belemmerende factoren bij de implementatie en overdracht van de Doorbraakmethode in en naar gemeenten. Dit onderzoek focust zich op ‘scaling out’, zoals beschreven door Moore et al. (2015), en verwijst naar een strategie voor het opschalen van sociale innovaties. Het houdt in dat een succesvolle innovatie wordt gerepliceerd of uitgebreid naar nieuwe locaties, gemeenschappen of doelgroepen. In plaats van simpelweg de omvang van de bestaande innovatie te vergroten, richt scaling out zich op het verspreiden van de innovatie naar verschillende contexten om een bredere impact te genereren. In dit onderzoek wordt gekeken naar factoren uit de institutionele omgeving, de organisatorische omgeving en de individuele omgeving. Om tot inzichten te komen wordt gekeken naar de implementatie binnen gemeenten en welke factoren hierbij een rol spelen. Op deze factoren kan het IPW inzetten bij andere gemeenten om tot scaling out te komen. Het uiteindelijke doel is om bij te dragen aan een effectievere inzet van maatwerk in het sociaal domein, met aandacht voor de unieke behoeften van burgers en de complexiteit van de regelgeving en bureaucratie waarmee zij geconfronteerd kunnen worden.

1.4 Vraagstelling

Onder welke voorwaarden kan de Doorbraakmethode succesvol worden opgeschaald naar meer gemeenten?

Om de onderzoeksvraag grondig aan te pakken, kunnen de volgende subvragen worden geformuleerd. Deze subvragen helpen om specifieke aspecten van de hoofdvraag in detail te onderzoeken en zorgen voor een gestructureerde aanpak van het onderzoek:

1.4.1 Theoretische subvragen

- In welke posities komt een sociale innovatie terecht tijdens en na het opschalen?

Deze subvraag richt zich op de positionering van een sociale innovatie tijdens het proces van opschalen naar andere plekken om in het bestaande regime te komen en dus landelijk opgepakt te worden.

- Welke strategieën gebruiken organisaties om op te schalen?

Deze subvraag richt zich op het verschillende strategieën en modellen die organisatie kunnen gebruiken tijdens het proces van opschalen en welke invloeden hierbij een rol spelen.

- Welke stimulerende factoren zijn er bij ‘scaling out’?

Deze subvraag richt zich op het begrijpen van verschillende stimulerende factoren die komen kijken bij opschalen.

- Welke belemmeringen zijn er bij ‘scaling out’?

Deze subvraag richt zich op het begrijpen van verschillende belemmerende factoren die komen kijken bij opschalen.

1.4.2 Empirische subvragen

- Welke stimulerende factoren hebben bijgedragen aan het succes van de Doorbraakmethode in eerdere implementaties in gemeenten?

Door te kijken naar succesvolle casussen, kan deze subvraag inzicht geven in de factoren die positief bijdragen aan de implementatie en effectiviteit van de methode.

- Welke belemmeringen zijn er ondervonden bij de implementatie en opschaling van de Doorbraakmethode, zowel binnen het IPW als in de gemeenten?

Deze subvraag onderzoekt de uitdagingen en obstakels die de uitbreiding van de Doorbraakmethode hebben vertraagd of bemoeilijkt, om een duidelijk beeld te krijgen van de barrières die overwonnen moeten worden.

- Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de implementatie en opschaling van de Doorbraakmethode te verbeteren, gebaseerd op de geïdentificeerde stimulerende en belemmerende factoren?

Ten slotte, deze subvraag is gericht op het samenbrengen van de informatie om praktische aanbevelingen te formuleren voor het IPW, gemeenten, en andere betrokken stakeholders om de toepassing en het bereik van de Doorbraakmethode te optimaliseren.

Door deze subvragen systematisch te onderzoeken, wordt een diepgaand inzicht verkregen in de complexiteit van de Doorbraakmethode en de factoren die de bredere implementatie en opschaling ervan beïnvloeden. Dit vormt de basis voor gefundeerde aanbevelingen om de maatschappelijke impact van de methode te maximaliseren.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Opschaling is een cruciaal thema binnen veel disciplines, waaronder sociale wetenschappen en bestuurskunde. Er zijn dan ook al meerdere onderzoeken gedaan naar dit thema. Een Deense casestudy heeft een typologie van strategieën ontwikkeld om sociale impact op te schalen en ook de strategische keuzes en kwesties bij de sociale onderneming te bekijken (Spear & Chan, 2019). Dit onderzoek verrijkt de kennis over opschalingsprocessen van sociale innovaties, met name binnen het sociaal domein, en biedt inzicht in de factoren die succesvolle implementatie en verspreiding beïnvloeden. Door te focussen op opschalingsstrategieën binnen het sociaal domein, biedt het inzichten in hoe sociale interventies succesvol kunnen worden geïmplementeerd en verspreid op grotere schaal. Zo hebben Yndigegn et al. (2022) onderzocht hoe een sociale innovatie zich in de praktijk ontvouwt over lange periode en vier belangrijke stimulansen geïdentificeerd. Dit is van cruciaal belang voor het realiseren van duurzame

maatschappelijke impact en het adresseren van complexe sociale vraagstukken. Maar ook is het dus van belang om te kijken naar het opschalen van impact in een bepaalde context. Dit wordt uitgezocht door Voltan & Fuentes (2016), die kijken naar hoe organisaties logische veelvoudigheid kunnen beheren in de context van samenwerkingen. Door te kijken naar een bepaald type opschaling van een relatief nieuwe sociale innovatie (Doorbraakmethode) kan dit onderzoek bijdragen aan de effectiviteit en opschaling van sociale innovaties. Bovendien biedt de focus op opschalingsstrategieën binnen het sociaal domein een kans om bestaande modellen en theorieën te testen en verder te ontwikkelen, waardoor een brug geslagen wordt tussen theorie en praktijk.

1.6 Maatschappelijke relevantie

Het onderzoek naar de Doorbraakmethode en de bijbehorende uitdagingen en kansen voor opschaling binnen het sociaal domein heeft directe maatschappelijke relevantie, in het bijzonder voor de organisatie Instituut voor Publieke Waarden (IPW), de ontwikkelaar van deze methode. Het IPW streeft naar innovatie binnen het sociaal domein om de effectiviteit en efficiëntie van sociale dienstverlening te verbeteren. Dit onderzoek draagt bij aan dit doel door de Doorbraakmethode te evalueren en mogelijkheden voor verbetering te identificeren. Het kan leiden tot de ontwikkeling van nieuwe strategieën, tools en benaderingen die de methode nog effectiever maken in het bereiken en ondersteunen van burgers in complexe situaties.

De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan een evenwichtige wetenschappelijke evaluatie van de Doorbraakmethode, essentieel voor zowel de bekrachtiging als de kritische reflectie binnen het sociaal werk en beleidsvorming. Door zowel de sterke punten als de beperkingen empirisch te onderzoeken, streeft dit onderzoek ernaar om een genuanceerd beeld van de methode te presenteren. Dergelijke analyse verhoogt niet alleen de geloofwaardigheid van de Doorbraakmethode, maar versterkt ook haar positie om te navigeren door de bureaucratie in het sociaal domein.

De uitdagingen op het gebied van acceptatie en implementatie die in dit onderzoek worden geïdentificeerd, bieden het IPW concrete aanknopingspunten om de verspreiding van de Doorbraakmethode te faciliteren. Door inzicht te krijgen in de factoren die bijdragen aan of belemmeren van succesvolle opschaling, kan het IPW strategieën ontwikkelen om deze belemmeringen aan te pakken en samenwerking met gemeenten en andere relevante organisaties te versterken.

Ten slotte, en misschien wel het belangrijkste, heeft dit onderzoek de potentie om direct bij te dragen aan de verbetering van de levenskwaliteit van individuen en gemeenschappen die afhankelijk zijn van sociale dienstverlening. Door de Doorbraakmethode te optimaliseren en de opschaling ervan te ondersteunen, kan het IPW bijdragen aan een bredere en diepere impact op de samenleving, wat uiteindelijk leidt tot meer inclusieve en effectieve ondersteuning voor diegenen die dit het meest nodig hebben.

1.7 Leeswijzer

Deze scriptie bestaat uit acht hoofdstukken die samen een volledig beeld van het onderzoek geven. Hoofdstuk 2, de context biedt een overzicht van het Instituut voor Publieke Waarden en

de Doorbraakmethode, inclusief de oorsprong, ontwikkeling en succesfactoren. Hierin worden de kernprincipes en doelstellingen van de Doorbraakmethode besproken zoals door het IPW bedoeld. Het theoretisch kader in hoofdstuk 3 gaat dieper in op de theorie rond opschaling, met aandacht voor definities, strategieën en modellen, en de factoren die bijdragen aan succesvolle opschaling. In hoofdstuk 4, de methode, wordt de onderzoeksopzet beschreven, waaronder het soort onderzoek, de dataverzamelingmethoden, het onderzoeksverloop, de data-analyse, operationalisatie, en de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. De bevindingen worden gepresenteerd in hoofdstuk 5: Resultaten, waar institutionele, organisatorische en individuele factoren worden besproken, evenals de toekomstvisie van het IPW. Hoofdstuk 6 is de discussie die interpreteert de resultaten in het licht van de theoretische en empirische bevindingen, bespreekt de limitaties van het onderzoek en biedt aanbevelingen voor verder onderzoek en praktijk. De conclusie wordt uiteengezet in hoofdstuk 7 waar antwoord wordt gegeven op de onderzoeksvraag en wordt afgesloten met praktische aanbevelingen. Tot slot bevat hoofdstuk 8, de literatuur alle geraadpleegde bronnen. De bijlagen bieden aanvullende informatie, zoals de topiclijst voor interviews en de codeboom.

2. Context

In dit hoofdstuk wordt de context van het onderzoek uiteengezet. Hierin wordt het Instituut voor Publieke Waarden (2.1) geïntroduceerd en de Doorbraakmethode (2.2) besproken, inclusief de oorsprong en ontwikkeling (2.2.1), de componenten (2.2.2), en het succes van de methode (2.2.3).

2.1 Instituut voor Publieke Waarden

Het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) is een organisatie die zich toelegt op het verbeteren van de publieke sector door middel van innovatie, onderzoek en praktische interventies. Hun aanpak omvat verschillende strategieën en methoden om te werken aan de verbetering van de publieke zaak. Het IPW is opgericht in 2011 door Harry Kruiter, Albert Jan Kruiter en Eelke Blokker in eerste instantie om systeemkennis aan te bieden om burgers door de bureaucratie heen te helpen in het sociale domein (E. Blokker, persoonlijke communicatie, 2024). Het begon met alleen een website genaamd het ‘sociaal hospitaal’ en is nu ontwikkeld tot een organisatie met tientallen mensen in dienst. Het IPW werkt vanuit drie kernactiviteiten;

Een van de kernactiviteiten van het IPW is actieonderzoek. Dit houdt in dat ze zich richten op concrete publieke problemen en deze grondig onderzoeken om vervolgens praktische oplossingen te ontwikkelen en te implementeren. Hierbij werken ze nauw samen met professionals, beleidsmakers en bestuurders om de impact van hun interventies te maximaliseren. Daarnaast stimuleert het IPW publiek ondernemerschap. Dit betekent dat ze professionals en organisaties in de publieke sector aanmoedigen om proactief te zijn en nieuwe ideeën en oplossingen te ontwikkelen voor maatschappelijke vraagstukken. Een ander belangrijk aspect van het werk van het IPW is kennisontwikkeling. Ze dragen bij aan de ontwikkeling van theoretische en praktische kennis op het gebied van democratie, verzorgingsstaat en sociaal ondernemerschap. Deze kennis wordt vervolgens toegepast in concrete projecten en interventies om de publieke zaak te verbeteren. Ten slotte verspreidt het IPW de ontwikkelde kennis en past deze toe in de praktijk door middel van onderwijs, trainingen en het delen van ‘best practices’. Zo streven ze naar een betere publieke zaak, met een focus op maatwerk, innovatie en effectiviteit. (Instituut voor Publieke Waarden, z.d.).

2.2 Doorbraakmethode

2.2.1 Oorsprong en ontwikkeling

De Doorbraakmethode van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) begon in 2010 als actieonderzoek aan de Universiteit Leiden, gericht op achterstandsgebieden en multiprobleemgezinnen. Ze ontdekten dat gezinnen vaak eenvoudige oplossingen hadden, terwijl professionals dachten alles te weten. Het IPW werd opgericht en begon met het analyseren van hun aanpak, waarbij ze merkten dat er meer ruimte was in de regels en wetten dan gedacht. Ze begonnen succesverhalen te delen en trainden organisaties om hun methode te gebruiken. Vaak stuitten zij eerst op weerstand, maar bleek herhaling te werken. De methode richtte zich op het betrekken van betrokkenen en creëren van echte gesprekken, terwijl professionals vaak vastzaten in regels en geld. Ze gebruikten de piramide van Maslow als

onderbouwing en ontdekten dat kleine doorbraken rust en zekerheid brachten. Hoewel ze tegenstand ondervonden, probeerden ze zoveel mogelijk professionals de methode te leren, maar sommige gemeenten waren te groot om te regelen. Het was een zoektocht naar snelle opschaling en ervaringsleren en dit bleek lastiger dan gedacht (H. Kruiter, persoonlijke communicatie, 2024).

2.2.2 Componenten methode

De Doorbraakmethode is een gestandaardiseerde aanpak voor maatwerk in het sociaal domein, ontworpen om het proces van maatwerk leveren makkelijker, betrouwbaarder en beter te maken. Het bestaat uit zes processtappen die worden toegepast om op een consistente en onderbouwde manier maatwerk te leveren. De methode wordt ondersteund door verschillende instrumenten, waaronder de digitale Doorbraaktool, het Grote Doorbraakboek en de Leeromgeving. Deze instrumenten helpen professionals in het sociaal domein om effectieve en efficiënte maatwerkplannen te ontwikkelen en te implementeren, terwijl ze tegelijkertijd transparantie en verantwoording bieden over de gemaakte keuzes en de maatschappelijke impact ervan. De Doorbraakmethode stelt professionals in staat om maatwerk te leveren zonder willekeur te veroorzaken, waardoor ze meer tijd kunnen besteden aan het helpen van mensen in plaats van aan administratieve rompslomp. De digitale Doorbraaktool geeft professionals een platform om een doorbraak te faciliteren in verschillende stappen die zorgen voor betrokkenheid, legitimiteit en rendement. Het Grote Doorbraakboek is de uitleg van de methode, met achtergrond, voorbeelden en handvatten. Tot slot: de Leeromgeving wordt gefaciliteerd door het IPW. Zij geven professionals in zes verschillende sessies training in het gebruiken van de Doorbraakmethode (Westerveen & Kruiter, 2020)

2.2.3 Succes methode

In de context van het IPW wordt de Doorbraakmethode beschouwd als een succes vanwege de verschillende resultaten die ermee zijn behaald. Het IPW ziet de Doorbraakmethode als een effectieve aanpak om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en tastbare resultaten te leveren (Douglas et al., 2021). Door casussen waarin de Doorbraakmethode is toegepast, worden successen gedocumenteerd en gedeeld in de Doorbraaktool, wat bijdraagt aan institutioneel leren en verbetering van de methode zelf. Deze benadering van leren vanuit successen komt overeen met de principes van 'good governance', waarbij de focus ligt op het identificeren van factoren die leiden tot succesvol beleid en veerkrachtige reacties op bedreigingen en risico's (Smith, 2007). Door te leren van de successen van de Doorbraakmethode kan het IPW bijdragen aan het bevorderen van positief bestuur en het creëren van publieke waarde, wat een essentieel aspect is van good governance. In dit onderzoek wordt vastgesteld dat de Doorbraakmethode een succes is en het is daarmee relevant om te onderzoeken hoe dit wel en niet opgeschaald kan worden naar andere gemeenten.

3. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk biedt een theoretische basis voor het onderzoek. Het gaat dieper in op het concept van opschaling (3.1), met aandacht voor de definitie (3.1.1), strategieën en modellen (3.1.2), en de factoren die bijdragen aan succesvolle opschaling (3.1.3).

3.1 Opschaling

3.1.1 Definitie

Het opschalen van sociale innovaties omvat het vergroten van de impact van succesvolle innovaties met als doel bredere sociale, economische of milieuvordelen te realiseren (Bitzer & Hamann, 2014). Verschillende perspectieven uit de literatuur bieden inzicht in de diversiteit en complexiteit van dit concept.

Wigboldus (2018) benadrukt de groeiende populariteit van opschaling binnen de ontwikkelingscontext, maar pleit voor een kritischere benadering die rekening houdt met de complexiteiten en potentiële negatieve implicaties ervan. Dit suggereert dat opschaling niet alleen moet worden gezien als een eenvoudige oplossing voor maatschappelijke uitdagingen, maar eerder als een proces dat een holistische benadering vereist. Met een holistische benadering bedoelt Wigboldus (2018) dat opschaling niet slechts moet worden gezien als het vergroten van reikwijdte en impact van een innovatie, maar dat het proces als geheel bekeken moet worden. Daarbij worden verschillende aspecten meegenomen zoals de context en duurzaamheid van de innovatie. Dit sluit ook aan bij het idee van good governance dat procesmatig tot effectief bestuur komt en daarmee kijkt naar alle factoren die zorgen voor succesvolle opschaling. Er zijn vier richtingen van opschaling; omhoog, omlaag, naar binnen en naar buiten. (Sánchez Rodríguez, Maclachlan & Brus, 2020).

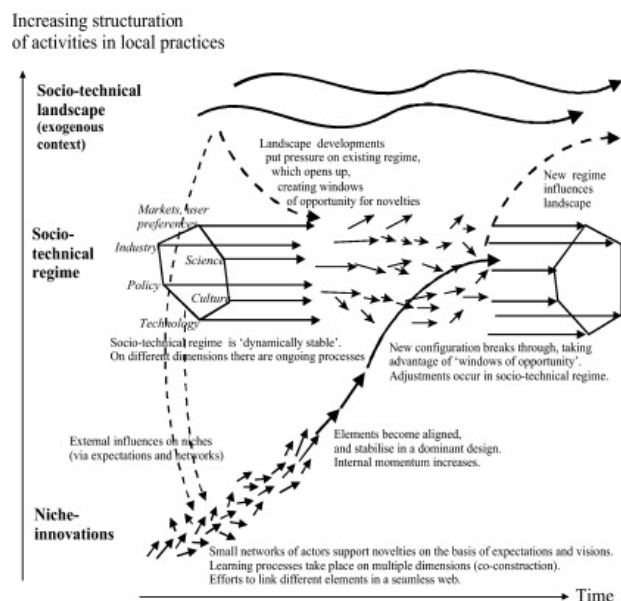
Moore et al. (2015) identificeren in hun artikel drie van de vier verschillende manieren om op te schalen. Ten eerste is er scaling out, wat inhoudt dat de interventie wordt uitgebreid naar verschillende locaties of gemeenschappen om het bereik te verbreden. Dit houdt in dat de interventie over het algemeen hetzelfde blijft, maar wordt toegepast op een groter aantal individuen of groepen. Ten tweede is er scaling up, waarbij de omvang van de interventie binnen een specifieke locatie of gemeenschap wordt vergroot. Dit kan betekenen dat een programma wordt uitgebreid om meer mensen te bereiken binnen dezelfde context. In ander onderzoek komt dit ook terug als institutionaliseren van succesvolle initiatieven. Dit betekent vaak het inbedden van de innovatie in beleid en regelgeving binnen bestaande systemen (Santos et al., 2013). Ten derde is er scaling deep, wat zich richt op het verdiepen van de impact van een interventie door dieper in te gaan op de oorzaken van het probleem en het aanpakken van structurele veranderingen. Hierbij ligt de focus op het creëren van een diepgaande en duurzame verandering, zelfs als dit betekent dat de interventie op kleinere schaal blijft. Met als gevolg het transformeren van de onderliggende culturele waarden, relaties en denkwijzen binnen gemeenschappen (Moore et al., 2015). Voor deze vorm van opschalen zijn verschillende elementen nodig zoals sterk leiderschap met visie, netwerken en coalities, aanpassingsvermogen van organisaties en het creëren van een breed draagvlak voor diepe impact van sociale innovaties (Westley & Antadze, 2010). In dit onderzoek naar de

Doorbraakmethode wordt gefocust op naar buiten schalen (scaling up), omdat het IPW moeite heeft om het naar verschillende gemeenten te verspreiden. De organisatie wil zelf niet groeien, maar de impact van de methode wel en dat kan door meer gemeenten te laten aansluiten (H. Kruijer, persoonlijke communicatie, 2024).

3.1.2 Strategieën en modellen

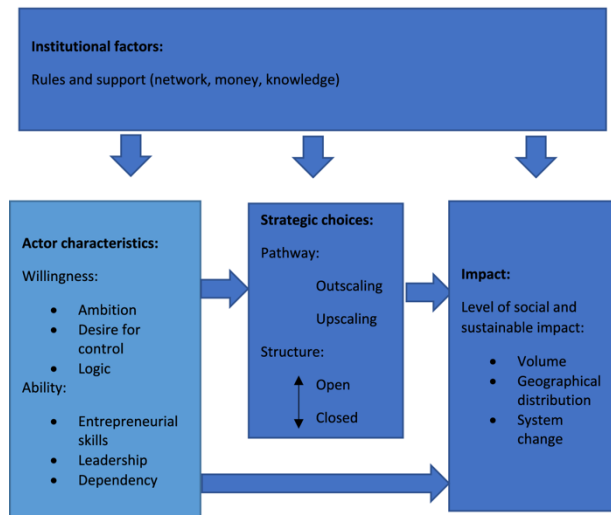
Het identificeren en begrijpen van effectieve strategieën en modellen voor het opschalen van sociale innovaties is van cruciaal belang om hun impact te vergroten en bredere sociale verandering teweeg te brengen. Diverse bronnen bieden inzicht in verschillende benaderingen die worden toegepast om opschaling te bevorderen.

Bij het opschalen van sociale innovatie speelt het Multi Level Perspectieve (MLP) een cruciale rol in het begrijpen van de dynamieken en uitdagingen die bij dit proces komen kijken. Het MLP is een theoretisch raamwerk binnen de transitiewetenschappen, dat wordt gebruikt om te begrijpen hoe grote maatschappelijke veranderingen of transities plaatsvinden door de interactie tussen processen op verschillende niveaus: het nicheniveau (beschermde ruimtes waarin nieuwe technologieën, praktijken of ideeën kunnen ontwikkelen zonder directe concurrentie of invloed van de dominante markt of cultuur), het regime niveau (dominante structuren, praktijken en beleidslijnen die de huidige systemen en maatschappelijke ordening bepalen), en het landschapsniveau (brede maatschappelijke, politieke, en economische context waarbinnen niches en regimes functioneren). Sociale innovaties ontstaan vaak in niches als respons op onvervulde behoeften of nieuwe mogelijkheden. Om echter een bredere maatschappelijke impact te hebben, moeten deze innovaties opschalen en integreren in het bestaande regime (Geels, 2011). De beweging van niche naar regime is scaling up. Daarvoor is scaling out nodig zodat de niche steeds groter wordt. De beweging van het regime naar het landschap kan vergeleken worden met scaling deep. Het MLP wordt vaak als achtergrond gebruikt in opschalingsliteratuur. In dit onderzoek kan deze theorie bijdragen aan het begrijpen van de positie van de Doorbraakmethode als niche die in het sociale regime terecht zou moeten komen met opschalen. Daarbij helpt het om inzicht te krijgen in welke de verschillende niveaus met elkaar interacteren en welke invloeden een rol spelen bij het opschalen van een niche.



Daaropvolgend is een framework nodig wat meer inzicht geeft in strategieën om in het regime terecht te komen. Het framework voor het opschalen van sociale en duurzame initiatieven, zoals gepresenteerd door Van Lunenburg, Geuijen, en Meijer (2020), biedt een gestructureerd overzicht van de factoren die van invloed zijn op het proces van opschaling. Het framework is gebaseerd op een systematische literatuurstudie van 133 academische artikelen en biedt inzicht

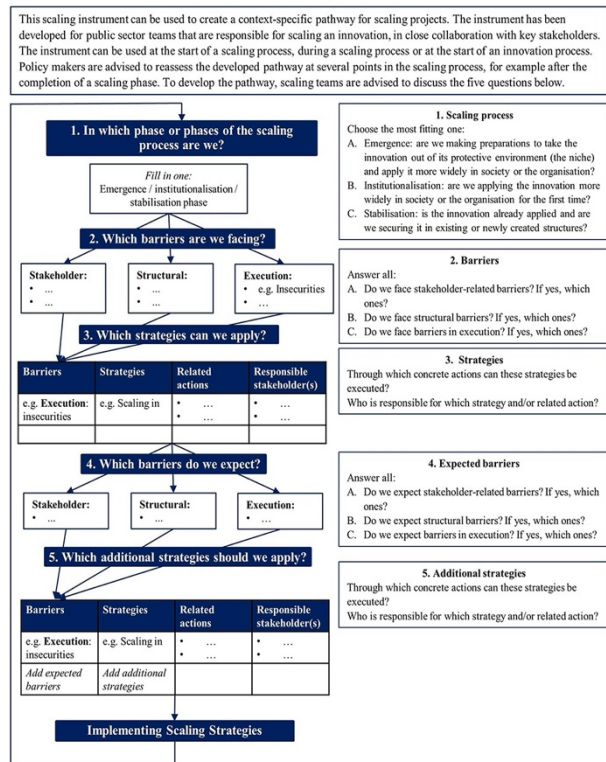
in de complexiteit van het opschalen van bottom-up initiatieven. Het framework bestaat uit een aantal kerncomponenten, ten eerste invloedrijke factoren voor opschaling. Dit bestaat uit de institutionele factoren: de regels en ondersteuning binnen de institutionele omgeving die het initiatief helpen of belemmeren bij het opschalen. Bijvoorbeeld de ruimte binnen het netwerk voor experimenten, financiële middelen en menselijk kapitaal. Ook zijn er kenmerken van de actor: de bereidheid en het vermogen. Ten derde de keuzes in het opschalingsproces. Dit bestaat uit het pad,



hierin wordt onderscheid gemaakt tussen scaling up (het realiseren van invloed op beleid en structurele veranderingen) en scaling out (het uitbreiden van de reikwijdte van het initiatief naar nieuwe gebieden of gemeenschappen) zoals eerder besproken door Moore et al. (2015). En bestaat ook uit structuur, dit verwijst naar de organisatievorm van het initiatief en hoe deze vorm invloed heeft op het succes van de opschaling, waarbij een open structuur stimulerend werkt voor snelheid en impact van opschalen tegenover een gesloten structuur met meer controle. Een open structuur wordt geduid als flexibel en toegankelijk voor stakeholders. Tenslotte de component succesvolle opschaling, dat is het hebben van meer sociale of milieu gerelateerde impact, waarbij succes vanuit het perspectief van het initiatief wordt bekeken. Het framework benadrukt dat opschaling van sociale en duurzame initiatieven complex is door de vele variabelen en hun onderlinge interacties, die nog niet volledig begrepen worden. Verder onderzoek naar deze interacties en dynamieken, mogelijk binnen specifieke sectoren zoals gezondheidszorg of de voedselindustrie, wordt aanbevolen om een dieper inzicht te verkrijgen in het opschalingsproces (Van Lunenburg, Geuijen & Meijer, 2020). Deze theorie helpt inzicht te geven in de eerste factoren die een rol kunnen spelen bij het proces van opschalen van de Doorbraakmethode en laat zien hoe institutionele factoren, actorkenmerken en strategische keuzes de impact van de innovatie kunnen beïnvloeden.

Specifieker hebben Van Hout et al. (2024) een instrument ontwikkeld voor het plannen en reflecteren op het opschalingsproces. Het biedt een praktische benadering voor het navigeren tussen de niches, regimes en landschappen uit het MLP. Ook erkent het instrument het strategisch keuzes maken in het opschalingsproces net als het framework van Van Lunenburg et al. (2020). Het is essentieel om het fasebewustzijn te benadrukken bij het opschalen van innovaties, waarbij de erkenning van de huidige fase binnen het opschalingsproces cruciaal is voor het bepalen van passende acties en strategieën. Dit is in lijn met het MLP-model, dat de transitie van niet-duurzame naar duurzame regimes als kernpunt beschouwt. Hierin spelen steeds sterker wordende niches een belangrijke rol (scaling out). Daarnaast is het identificeren van barrières van groot belang. Door specifiek de aard en bron van deze barrières te benoemen, biedt het instrument inzicht in de uitdagingen op zowel niche- als regime niveau, en biedt het richting over hoe deze binnen de landschapscontext kunnen worden overwonnen. Bovenstaand model is ontwikkeld om de verschillende strategieën en barrières bij het opschalen van de Doorbraakmethode in kaart te brengen. Dit kan praktische handvatten bieden voor het IPW bij dit proces.

The Validated Scaling Instrument



Samengevat bieden deze bronnen verschillende perspectieven en modellen voor het begrijpen en aanpakken van het opschalingsproces van sociale innovaties. Door gebruik te maken van deze inzichten kunnen organisaties en beleidsmakers effectieve strategieën ontwikkelen om de impact van sociale innovaties te vergroten en positieve verandering te bevorderen. Het MLP biedt inzicht in de positie, het framework biedt een strategie voor specifiek scaling out en de verschillende invloeden en het instrument is bruikbaar om inzicht te krijgen in de fases en factoren die bij de Doorbraakmethode spelen.

3.1.3 Factoren voor succesvolle opschaling

Het succesvol opschalen van sociale innovaties wordt beïnvloed door diverse factoren die de groei en impact van de innovatie bepalen. Verschillende bronnen belichten deze factoren en bieden inzicht in hoe ze kunnen worden beheerd en aangepakt.

Cuéllar-Gálvez et al. (2018) presenteren een model voor het opschalen van technologische innovaties, zoals het ‘More Nutritious Potatoes’ project in Colombia, gericht op duurzame sociale verandering. In dit onderzoek worden een aantal belangrijke succesfactoren aangehaald. Het model benadrukt eerst het belang van een heldere visie vanaf het begin, waarin mogelijke effecten van de innovatie worden opgenomen zoals de afbakening van de belangen, een voorlopige beoordeling van de innovatie en het in kaart brengen van beschikbare middelen. Ten

tweede is het nodig om haalbare doelen op te stellen, waarbij rekening wordt gehouden met tijd. Deze ideeën sluiten aan bij het idee van ‘small wins’ om tot resultaat te komen (Termeer & Dewulf, 2019). Kleine stapjes zouden zorgen voor een uiteindelijk groter resultaat en minder kans op falen van de innovatie volgens de transitietheorie. Daarbij geeft het onderzoek aan dat educatieve methodologieën nodig zijn om bij te dragen aan het versterken van de capaciteiten van de organisatie en individuen. Dit met als doel om belanghebbenden te betrekken. Zij moeten getraind worden om de innovatie te leren en implementeren in de organisatie. Een transdisciplinaire implementatie bleek ook van fundamenteel belang. Het personeel werd geselecteerd op basis van verschillende transdisciplinaire criteria en moest goed kunnen samenwerken. Een geïntegreerde exitstrategie waarborgt duurzame resultaten. Dit is een plan voor de fase als de initiërende organisatie zich terugtrekt en de taken overdraagt. Voortdurende evaluatie is cruciaal voor aanpassingen op basis van doelstellingen en indicatoren, en erkent de complexiteit van opschalen buiten louter technologische ontwikkeling. Dit sluit aan bij de algemene consensus dat voor succesvol opschalen meer nodig is dan alleen technologische ontwikkeling; het vereist ook aandacht voor sociale, culturele en economische contexten. Dit artikel licht met name organisatorische factoren uit. Deze factoren zijn bruikbaar voor dit onderzoek, omdat zij zich richten op zowel de fase tijdens de opschaling met het IPW als wanneer het IPW zich terugtrekt.

Moore et al. (2015) laten zien dat om sociale verandering op grote schaal te bewerkstelligen, verschillende strategieën nodig zijn. Dus niet enkel losse factoren. Het is belangrijk dat organisaties hun doelen heroverwegen en aanpassen wanneer ze een innovatief project opschalen. Er zijn verschillende manieren om op te schalen, zoals het vergroten van bereik, omvang, of diepgang, maar er is geen vaste formule voor de beste aanpak. Het combineren van deze verschillende manieren van opschalen kan krachtige resultaten opleveren voor het realiseren van grootschalige veranderingen. Het is ook belangrijk dat de leiders van het project volhardend blijven, zelfs als het opschalingsproces lang duurt. Er zijn echter nog veel vragen die beantwoord moeten worden, zoals hoe opschaling in andere culturele en beleidscontexten werkt. Op deze manier sluit dit artikel aan bij organisatorische factoren, maar voegt het ook individuele factoren toe.

Ook op basis van het framework van Van Lunenburg et al. (2020) kunnen verschillende factoren worden geïdentificeerd die bijdragen aan succesvol opschalen. Individuele actor kenmerken zijn de bereidheid om op te schalen. Hieronder valt de ambitie om op te schalen, het behoud van controle en de onderliggende waarden van ondernemers, zowel economisch als sociaal. Daarnaast is het vermogen om op te schalen van belang. Hieronder vallen het bezitten van ondernemersvaardigheden, leiderschap en afhankelijkheid van middelen. De afhankelijkheid van middelen valt ook onder institutionele en organisatorische factoren. Er zijn ook institutionele factoren te herkennen; open structuren kunnen leiden tot een snellere realisatie van sociale en milieu gerelateerde impact, ondanks enige kritiek op deze benadering. Een institutionele omgeving die ruimte biedt voor experimenten met diverse benaderingen en strategieën, bevordert de mogelijkheid van het initiatief om op te schalen. Het artikel concludeert dat actoren een faciliterende context nodig hebben, evenals de wil en het vermogen om op te schalen, en een strategie die voor hen werkt. Net als Moore et al. (2015) bestaat echter

geen wondermiddel voor opschaling. Het vereist in plaats daarvan contextueel werk, waarbij een diepgaande empirische analyse van dit proces noodzakelijk is om het begrip van opschalingspatronen verder te verbeteren (Van Lunenburg et al., 2020). Daarom sluit dit artikel aan op dat van Moore et al., 2015. Het legt ook focus op institutionele factoren die buiten een organisatie plaatsvindt, waardoor het lastig is om één opschalingsstrategie te gebruiken.

In een ander artikel introduceert Williams (2020) het concept van externe validiteit als de capaciteit om de resultaten van impact toe te passen buiten de oorspronkelijke populatie of context. Een belangrijke uitdaging hierbij is het onvoorspelbare effect van contextuele verschillen op de effectiviteit van het beleid. Als oplossing stelt Williams ‘mechanism mapping’ voor, een methode die de theorie van verandering van een beleidsmaatregel in kaart brengt tegenover de relevante contextuele aannames. Dit helpt bij het identificeren van problemen met externe validiteit en geeft richting aan geschikte beleidsaanpassingen. Het artikel benadrukt ook de ‘trade-off’ tussen het bewijs uit andere contexten en de kennis van de lokale context. Beleidsmakers moeten een balans vinden tussen het vasthouden aan bewezen effectieve interventies en het aanpassen van deze interventies aan lokale omstandigheden. Verder bespreekt het artikel hoe beleidsmakers mechanism mapping kunnen gebruiken om beleidsmaatregelen aan te passen aan lokale contextuele factoren, met inzicht in het optimaliseren van deze aanpassing op basis van beschikbaar bewijs en lokale kennis. Williams (2020) sluit aan bij de institutionele factoren, waar de regelgeving flexibel, aanpasbaar en ondersteunend moet zijn aan de innovatie om te kunnen opschalen in verschillende contexten. Als oplossing is daar mechanism mapping voor gebruikt als individuele factor om opschaling te stimuleren en daarbij is kennis over de context van de innovatie van belang, maar ook het bewijs uit andere contexten.

Deze artikelen benadrukken verschillende factoren voor succesvolle opschaling van sociale innovaties. Het model van Cuéllar-Gálvez et al. (2018) onderstreept het belang van een duidelijke visie, haalbare doelen, educatieve methodologieën, transdisciplinair personeel, een exitstrategie en continue evaluatie. Moore et al. (2015) benadrukken het combineren van verschillende opschalingsstrategieën, terwijl het framework van Van Lunenburg et al. (2020) wijst op factoren binnen bereidheid en het vermogen om op te schalen. Williams (2020) stelt mechanism mapping voor om theoretische aannames te toetsen aan lokale contexten voor effectieve opschaling van de Doorbraakmethode. Allemaal kunnen zij elkaar aanvullen om een kader te vormen voor succesvolle opschaling van de methode voor het IPW, omdat zij institutionele, organisatorische- en individuele factoren belichten en daarmee een geheel beeld geven.

Succesfactoren gecategoriseerd in een tabel

CATEGORIE	FACTOREN
INSTITUTIONELE FACTOREN	<p>Open structuren (Van Lunenburg et al., 2020)</p> <p>Institutionele omgeving die ruimte biedt voor experimenten (Van Lunenburg et al., 2020)</p> <p>Regelgeving (Williams, 2020)</p>
FACTOREN	<p>Duidelijke visie op eindresultaat (Cuéllar- Gálvez et al., 2018)</p> <p>Definiëren van haalbare doelstellingen (Cuéllar- Gálvez et al., 2018) en (Termeer & Dewulf, 2019)</p> <p>Educatieve methodologieën voor het versterken van individuele, sociale en organisatorische capaciteiten (Cuéllar- Gálvez et al., 2018)</p> <p>Implementatie transdisciplinaire aanpak (Cuéllar- Gálvez et al., 2018)</p> <p>Exitstrategie (Cuéllar- Gálvez et al., 2018)</p> <p>Continue evaluatie (Cuéllar- Gálvez et al., 2018)</p> <p>Combineren verschillende manieren van opschalen (Moore et al., 2015)</p>
INDIVIDUELE FACTOREN	<p>Leiderschap en volharding (Moore et al., 2015)</p> <p>Bereidheid om op te schalen (Van Lunenburg et al., 2020)</p> <p>Vermogen om op te schalen (Van Lunenburg et al., 2020)</p> <p>Mechanism mapping om theoretische aannames te toetsen aan lokale contexten (Williams, 2020)</p>

4. Methode

Hier wordt de methodologie van het onderzoek beschreven. Het hoofdstuk begint met een beschrijving van het soort onderzoek (4.1) en de dataverzamelmethode (4.2). Vervolgens wordt het onderzoeksverloop (4.3) en de data-analysemethoden (4.4) uiteengezet. Operationalisatie (4.5) en de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek (4.6) worden ook behandeld.

4.1 Soort onderzoek

Door middel van kwalitatief onderzoek is gestreefd naar een diepgaand begrip van de Doorbraakmethode vanuit verschillende perspectieven, waaronder die van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW), gemeenteambtenaren en andere relevante professionals. Dit stelt in staat om complexe sociale processen, zoals de implementatie van innovaties in beleid en praktijk, gedetailleerd te analyseren en te begrijpen. In dit onderzoek zijn daarmee de bevindingen uit de literatuur getoetst aan de informatie uit de interviews, observaties en documentanalyses.

Dit onderzoek maakt gebruik van een kwalitatieve onderzoeksbenadering om diepgaand inzicht te verkrijgen in de ervaringen met de Doorbraakmethode, implementatie ervan bij huidige gebruikte gemeenten, en de uitdagingen en kansen voor opschaling binnen het sociaal domein. Kwalitatief onderzoek is geschikt voor het verkennen van complexe fenomenen in hun natuurlijke context, waarbij de focus ligt op het begrijpen van de betekenissen die mensen toekennen aan hun ervaringen en de processen die ten grondslag liggen aan bepaalde verschijnselen (Bryman, 2016). Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat onderzoek wordt gedaan naar de ervaring met de Doorbraakmethode. De methode wordt een aantal jaren gebruikt door verschillende gemeenten. Op dit moment ontbreekt een academische verantwoording van deze methode en is de methode niet breed verspreid. Door de huidige methode te evalueren vanuit ervaringen kunnen nieuwe inzichten gecreëerd worden (Bryman, 2016). Specifiek bieden deze inzicht in hoe de methode ervaren wordt door gemeenten en het IPW en in manieren van opschaling.

De andere kant van kwalitatief onderzoek is dat respondenten sociaal wenselijke antwoorden geven. Dit is 'social desirability'. Dit wordt zoveel mogelijk ondervangen doordat de interviews worden geanonimiseerd en geen suggestieve vragen te stellen (Bryman, 2016).

4.2 Dataverzamelmethode

De dataverzameling van dit onderzoek is een combinatie van 'deskresearch' en 'fieldresearch'. Er worden dan ook meerdere methodes gebruikt. De combinatie van verschillende onderzoeksmethodes heet triangulatie, op deze manier compenseren de methodes elkaar (Bryman, 2016).

Semigestructureerde interviews zijn uitgevoerd met sleutelinformanten, waaronder vertegenwoordigers van het IPW, het Doorbraakteam en actieonderzoekers van het IPW, directeuren bij de gemeenten die de Doorbraakmethode gebruiken, gemeenteambtenaren, wethouders, raadsleden, projectleiders, beleidsadviseurs en andere betrokkenen bij de

implementatie van de Doorbraakmethode. De respondenten zijn benaderd via de mail met informatie en het doel van het onderzoek. Er zijn vijftien interviews afgelegd van ongeveer een uur verdeeld over acht verschillende gemeenten. Er is sprake van doelgerichte steekproeftrekking (Boeije & Bleijenbergh, 2019). Respondenten worden dan gekozen op basis van bepaalde kenmerken die relevant zijn voor het onderzoek. In dit geval moesten de respondenten van het IPW bezig zijn met de doorontwikkeling en verdere opschaling van de Doorbraakmethode bij gemeenten. Het kenmerk voor respondenten uit gemeenten was het langere tijd bezig zijn met de implementatie van de Doorbraakmethode. Voor de interviews is toestemming gevraagd voor het opnemen en de interviews zijn geanonimiseerd. Daarnaast zijn de interviews gehouden aan de hand van een topiclijst (bijlage A). Deze interviews zijn gericht op het verkennen van persoonlijke ervaringen, percepties, attitudes en inzichten met betrekking tot de Doorbraakmethode, evenals de uitdagingen en mogelijkheden voor opschaling (Bryman, 2016).

Relevante documenten, zoals boeken, evaluaties, factsheets en interne verslagen, zijn geanalyseerd om aanvullend inzicht te verkrijgen in de ontwikkeling, implementatie en effecten van de Doorbraakmethode. Via het IPW is toegang verleend tot de Doorbraaktool, waar de verschillende behandelde cases te zien zijn en het rendement van de Doorbraakmethode. De Doorbraakmethode is relatief nieuw, maar er zijn huidige evaluaties en resultaten. Daarbij wordt het Grote Doorbraakboek gebruikt om beter inzicht te krijgen in de achtergrond van de methode. Ook zijn factsheets van het Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens (PMM) en Landelijk Maatwerkloket Multiproblematiek verkregen die de informatie van de respondent aanvullen. Deze documenten dienen als aanvullende bronnen om de bevindingen uit de interviews te ondersteunen en te verrijken (Bryman, 2016).

Diepgaande casestudies zijn uitgevoerd in geselecteerde gemeenten waar de Doorbraakmethode is geïmplementeerd. Het onderzoek heeft plaatsgevonden bij gemeenten Zoetermeer, Haarlemmermeer, Maastricht, Amersfoort, Emmen, Groningen, Geldrop-Mierlo en Waalre. Het criteria van deze gemeenten was dat zij allemaal bezig zijn geweest met het implementeren van de methode. Zij hebben al een tijd gewerkt met de methode en inzet van het IPW en waar de vraag aan de orde is geweest; willen wij door met deze methode en hoe werkt dat zonder de inzet van IPW? Hoe leren we wat zij ons te leren hebben? Door middel van casestudies is gedetailleerd inzicht gekregen in de specifieke contextuele factoren die van invloed zijn op de implementatie en effectiviteit van de methode, evenals de uitdagingen en kansen voor opschaling op lokaal niveau. Een 'multiple-case study' kan verschillende inzichten uit cases generen. (Yin, 2003).

Ook zijn observaties gebruikt om de inzichten van dit onderzoek aan te vullen (Bryman, 2016). Meerdere kantoorbezoeken bij het IPW hebben ervoor gezorgd dat gekeken kon worden naar de manier van werken bij deze organisatie. De kenmerken van de werknemers komt hierbij naar voren en het onderlinge contact. Dit kan de antwoorden van de respondenten van het IPW aanvullen en versterken. Daarbij is er een training bijgewoond van het IPW aan een gemeente. Dit draagt bij aan de inzichten in de trainingen en daarbij ondersteuning van het IPW bij de implementatie van de Doorbraakmethode bij gemeenten. Ook kunnen de antwoorden van de respondenten over de trainingen van het IPW hierdoor beter begrepen worden.

Dit onderzoek maakt gebruik van zowel deductieve als inductieve benaderingen. In het deductieve aspect worden de concepten en hun relaties verduidelijkt aan de hand van bestaande wetenschappelijke literatuur. Dit helpt om het onderzoek scherper te definiëren en om de verzamelde data te structureren. Tegelijkertijd is een inductieve aanpak gevolgd door open vragen te stellen en nieuwe inzichten te verkennen die later teruggekoppeld konden worden aan de literatuur. Hierdoor zijn nieuwe concepten geïdentificeerd en aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek op basis van de nieuwe bevindingen. De empirische deelvragen zijn beantwoord tijdens zowel de dataverzameling als de data-analyse (Bryman, 2016). Dit zal leiden tot waardevolle inzichten en aanbevelingen voor het IPW om de effectiviteit en impact van de Doorbraakmethode te vergroten. Het IPW ondersteunt in het benaderen en vinden van respondenten, documenten, cases en observaties waar de Doorbraakmethode wel, deels of niet wordt gebruikt. Dit zorgt voor het gemakkelijk bereiken van respondenten, omdat zij al eerder hebben samengewerkt met het IPW.

4.3 Onderzoeksverloop

Het onderzoeksverloop van deze scriptie verliep volgens de geplande onderzoeksopzet en leverde waardevolle data op voor de beantwoording van de onderzoeksvragen. In totaal zijn vijftien diepte-interviews afgenomen. Deze interviews werden verdeeld in twee groepen: zeven interne interviews met medewerkers van het Instituut voor Publieke Waarden (IPW) en acht externe interviews met vertegenwoordigers van verschillende gemeenten die de Doorbraakmethode implementeren of bezig zijn met de implementatie. Deze verdeling zorgde voor een evenwichtige selecte steekproef die zowel interne als externe perspectieven belicht, zoals besproken in de dataverzamelingsmethode.

De interviews werden allemaal online afgenomen via Microsoft Teams. Deze methode bood de nodige flexibiliteit en efficiëntie, vooral gezien de geografische spreiding van de respondenten. Daarnaast was dit ook praktisch door de automatische transcriptie van de interviews. Ondanks de digitale setting waren de interviews over het algemeen kwalitatief hoogwaardig, zonder noemenswaardige technische problemen of geluidsoverlast die de kwaliteit van de gesprekken negatief hebben beïnvloed.

Tijdens de interviews werd al snel duidelijk dat er een patroon van verzadiging optrad. Ongeveer halverwege de reeks interviews kwamen de grote lijnen van de bevindingen consistent naar voren. Dit wijst erop dat de belangrijkste thema's en inzichten herhaaldelijk werden bevestigd, wat duidt op een voldoende dekking van de onderzoeksvragen. Desondanks bracht elk interview toch unieke nuances naar voren. Verschillende factoren werden door de ene respondent als belangrijker ervaren dan door de andere, wat zorgde voor een rijkdom aan perspectieven en diepgang in de data.

4.4 Data-analysemethoden

In dit onderzoek zijn verschillende data-analysemethoden toegepast om de verzamelde gegevens te verwerken en te interpreteren. Deze methoden zijn gericht op het identificeren van patronen, trends en significante thema's in de data, en het genereren van betekenisvolle inzichten die relevant zijn voor de onderzoeksvraag.

Alle verzamelde data, waaronder interviewtranscripties, documenten en casestudygegevens, zijn onderworpen aan een tekstuele analyse. Deze analyse omvatte het systematisch lezen van de data en aanpassen van de transcriptie om vertrouwd te raken met de inhoud, en het identificeren van belangrijke passages, citaten en thema's die relevant zijn voor de onderzoeksvragen (Bryman, 2016).

Na het uitvoeren van de tekstuele analyse, is overgegaan tot coderen van de data. Dit houdt in dat de geïdentificeerde passages en citaten worden gelabeld met codes die betrekking hebben op specifieke concepten, thema's of categorieën die relevant zijn voor het onderzoek. Dit proces is iteratief, waarbij nieuwe codes worden toegevoegd en bestaande codes worden verfijnd naarmate het onderzoek vordert (Bryman, 2016). Het coderen is gedaan met het programma Nvivo. Uiteindelijk is van de codes een codeboom gemaakt, deze in terug te vinden in bijlage B.

Nadat de data zijn gecodeerd, is overgegaan tot het categoriseren van de codes in bredere thema's en categorieën. Dit omvat het organiseren van gerelateerde codes onder overkoepelende thema's die de belangrijkste bevindingen en patronen in de data weerspiegelen. Dit is axiaal coderen. Daarna komt het selectief coderen. Deze categorisatie heeft geholpen bij het structureren van de data en het identificeren van samenhangende verbanden tussen verschillende concepten en onderwerpen (Bryman, 2016). Deze categorieën zijn terug te lezen in de bevindingen van dit onderzoek.

Naast de tekstuele analyse, coderen en categoriseren, is een analyse uitgevoerd volgens het model dat is opgenomen in het theoretisch kader van het onderzoek. Dit model, gebaseerd op bestaande literatuur over opschaling van innovaties heeft gediend als een analytisch kader om de bevindingen van het onderzoek te interpreteren en te verklaren. Hierbij zijn de stimulerende factoren en belemmeringen voor opschaling geïdentificeerd en geanalyseerd in de discussie.

Door het toepassen van deze data-analysemethoden zijn systematisch en grondig de verzamelde gegevens geanalyseerd en geïmplementeerd. Dit heeft geresulteerd in een diepgaand begrip van de Doorbraakmethode en de factoren die van invloed zijn op de implementatie en opschaling ervan binnen het sociaal domein. De bevindingen worden gerapporteerd in het resultatenhoofdstuk en de analyse, waarbij specifieke aandacht is besteed aan de identificatie van belangrijke patronen, trends en aanbevelingen voor praktijk en beleid.

4.5 Operationalisatie

Voor het concept opschaling wordt gebruik gemaakt van de definitie zoals voorgesteld door Bitzer & Hamann (2014): “Het opschalen van sociale innovaties omvat het vergroten van de impact van succesvolle innovaties met als doel bredere sociale, economische of milieuvoordelen te realiseren.”

In dit onderzoek zijn de factoren die een rol spelen bij opschalen onderverdeeld in factoren; institutionele factoren, organisatorische factoren en individuele factoren. Hieronder schematisch weergegeven hoe de bruikbare factoren verdeeld worden met bijpassende subdimensies, variabelen en meetbare indicatoren.

Tabel operationalisatie institutionele factoren

DIMENSIE	SUBDIMENSIE	VARIABELEN	INDICATOREN
OPEN STRUCTUREN <i>(VAN LUNENBURG ET AL., 2020)</i>	Mate van transparantie en flexibiliteit	Informatiedeling en verwerking	Transparantie over doelen, besluitvorming en prestatie van de organisatie
	Toegankelijkheid voor externe stakeholder	Stakeholderbetrokkenheid	Actieve betrokkenheid van externe partijen zoals klanten, leveranciers en belanghebbenden
INSTITUTIONELE OMGEVING <i>(VAN LUNENBURG ET AL., 2020)</i>	Ruimte voor experimenten	Innovatiecultuur	Ondersteuning van experimenteren en leren binnen de organisatie
	Steun van regulerende instanties	Regelgevingsklimaat	Mate van ondersteuning door overheidsinstanties en regelgevende instanties voor opschalingsinitiatieven
REGELGEVING <i>(WILLIAMS, 2020)</i>	Flexibiliteit in regelgeving	Regelgevingsaanpassing	Bereidheid van regelgevers om regels aan te passen om innovatie en groei te ondersteunen
	Ondersteunende beleidsmaatregelen	Ondersteuningsprogramma's	Beschikbaarheid van subsidies, belastingvoordelen, en andere stimuleringsmaatregelen voor opschaling

Tabel operationalisatie organisatorische factoren

DIMENSIE	SUBDIMENSIE	VARIABELEN	INDICATOREN
DUIDELIJKE VISIE OP HET EINDRESULTAAT <i>(CUÉLLAR-GÁLVEZ ET AL., 2018)</i>	Belangen van betrokken partijen	Belangen identificatie	Inventarisatie van belangen en lijst betrokken partijen
	Kenmerken innovatie binnen schaalcontext	Innovatiekenmerken	Evaluatie van innovatie, huidige resultaten.
	Beschikbare middelen	Tijdsbeheer Middelen beheer	Tijdsplan Overzicht budgetten en menselijke middelen
DEFINIEREN VAN HAALBARE DOELSTELLINGEN <i>(CUÉLLAR-GÁLVEZ ET AL., 2018) EN (TERMEER & DEWULF, 2019)</i>	Doelen	Doelstellingformulering	Specifiek, meetbaar, haalbaar, relevant en tijdsgebonden doelen voor opschaling
	Realistische tijdschema's	Tijdlijnplanning	Duidelijke planning en fasering voor de opschaling met realistische deadlines en mijlpalen
EDUCATIEVE METHODOLOGIEEN <i>(CUÉLLAR-GÁLVEZ ET AL., 2018)</i>	Gebruik van effectieve leerstrategieën	Opleidingsprogramma's	Beschikbaarheid en gebruik van educatieve programma's voor capaciteitsopbouw en kennisoverdracht
	Aandacht voor individuele leerbehoeften	Aanpassingsvermogen	Flexibiliteit om training en ontwikkeling af te stemmen op individuele behoeften en leerstijlen
IMPLEMENTATIE TRANSDISCIPLINAIRE AANPAK <i>(CUELLAR-GALVEZ ET AL., 2018)</i>	Integratie van verschillende disciplines	Interdisciplinaire samenwerking	Mate van samenwerking tussen verschillende disciplines en afdelingen binnen de organisatie

<p>EXITSTRATEGIE <i>(CUÉLLAR-GÁLVEZ ET AL., 2018)</i></p>	<p>Planning voor het beëindigen van programma</p> <p>Overdracht van verantwoordelijkheid en</p>	<p>Beëindigingsplan</p> <p>Overdracht van taken en verantwoordelijkheden</p>	<p>Duidelijke planning en procedures voor het beëindigen van opschalingsprogramma's en activiteiten als initiële organisatie zich terugtrekt.</p> <p>Procedures en richtlijnen voor de overdracht van taken en verantwoordelijkheden bij het beëindigen van programma's</p>
<p>CONTINUE EVALUATIE <i>(CUÉLLAR-GÁLVEZ ET AL., 2018)</i></p>	<p>Gebruik van externe monitoring en evaluatie-instrumenten</p> <p>Sterke communicatie tussen evaluator en team</p>	<p>Prestatiemeting evaluatie</p> <p>Communicatie en aanpassing</p>	<p>Gebruik van meetinstrumenten om de voortgang en impact van opschalingsactiviteiten te meten</p> <p>Vermogen om strategieën en plannen aan te passen op basis van voortschrijdend inzicht en evaluatieresultaten</p>
<p>COMBINEREN VERSCHILLENDE MANIEREN VAN OPSCHALEN <i>(MOORE ET AL., 2015)</i></p>	<p>Diversificatie van opschalingsmethoden</p>	<p>Opschalingsdiversiteit</p>	<p>Gebruik van verschillende benaderingen en methoden voor opschaling om aan te sluiten bij verschillende contexten en behoeften</p>

Tabel operationalisatie individuele factoren

DIMENSIE	SUBDIMENSIE	VARIABELEN	INDICATOREN
LEIDERSCHAP EN VOLHARDING (MOORE ET AL. 2015)	Inspirerend leiderschap	Leiderschapsstijl	Inspirerend, visionair en motiverend leiderschap
	Volharding	Doorzettingsvermogen	Vastberadenheid, vasthoudendheid en dorzettingsvermogen in het nastreven van opschalingsdoelen
BEREIDHEID OM OP TE SCHALEN (VAN LUNENBURG ET AL., 2020)	Ambitie en motivatie om te groeien	Ambitie om op te schalen	Mate van geografische expansie
	Behoud van controle Waarden ondernemers	Wens voor controle	Voorkeur structuur (open of gesloten)
		Economische logica	Focus op financiële duurzaamheid en winst
		Sociale logica	Focus op sociale impact
VERMOGEN OM OP TE SCHALEN (VAN LUNENBURG ET AL., 2020)	Ondernemerschap	Politieke vaardigheden	Politiek en financieel netwerk verkrijgen
		Economische vaardigheden	Personeel aannemen
		Sociale vaardigheden	Communicatie met belanghebbenden
	Afhankelijkheid van middelen → opgenomen bij organisatorische factoren		
MECHANISM MAPPING (WILLIAMS, 2020)	Toetsing van theoretische aannames	Theoretische validatie	Validatie van theoretische aannames en concepten door middel van empirisch onderzoek en praktijkervaringen
	Aanpassing aan lokale contexten	Lokale integratie	Integratie van opgedane inzichten en aanbevelingen in lokale praktijken en beleidscontexten

4.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Binnen dit onderzoek is zorgvuldig aandacht besteed aan zowel de betrouwbaarheid als de validiteit van de verzamelde gegevens en de daaruit voortvloeiende bevindingen. Deze aspecten zijn essentieel om de geloofwaardigheid en generaliseerbaarheid van het onderzoek te waarborgen.

Betrouwbaarheid verwijst naar de mate waarin de resultaten van het onderzoek consistent en herhaalbaar zijn (Bryman, 2016). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen, zijn verschillende maatregelen genomen, waaronder:

- **Methodologische consistentie:** Er is consistentie gehandhaafd in de toepassing van onderzoeksmethoden en -procedures, zoals de uitvoering van interviews, de codering van gegevens en de analyse van resultaten. De interviews zijn afgenomen met allemaal dezelfde topiclijst en data-analyse methoden zijn gebruikt zoals in het methodehoofdstuk beschreven.
- **Transparantie in rapportage:** Alle stappen van het onderzoeksproces zijn nauwkeurig gerapporteerd en gedocumenteerd in dit hoofdstuk, inclusief eventuele wijzigingen of aanpassingen die tijdens het onderzoek zijn aangebracht. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te versterken, is het essentieel om uitgebreide informatie te verstrekken over de uitvoering ervan (Bryman, 2016). In bijlage A is de topiclijst opgenomen, waardoor duidelijk is geworden hoe het onderzoek is uitgevoerd. Deze aanpak van transparantie heeft als doel om de betrouwbaarheid van het onderzoek te verbeteren.

Interne validiteit heeft betrekking op de mate waarin de bevindingen van het onderzoek daadwerkelijk de oorzaak-gevolgrelaties weerspiegelen die worden onderzocht, zonder vertekening door externe factoren (Bryman, 2016). Om de interne validiteit te waarborgen, zijn ook verschillende maatregelen genomen, zoals:

- **Gebruik van triangulatie:** Verschillende methoden en bronnen van gegevens zijn gebruikt (interviews, documentanalyse, casestudies en observaties) om samenkomende bewijzen te verkrijgen en de validiteit van de bevindingen te versterken. Daarbij was de mogelijkheid tijdens de interviews om sturen naar wat daadwerkelijk onderzocht moet worden door vast te houden aan de topiclijst (bijlage A). Een andere methode die is toegepast om de interne geldigheid te versterken, is door tijdens het interview de belangrijkste punten samen te vatten en te parafraseren. Dit draagt bij aan een nauwkeurige weergave van de informatie en vergroot de kans op consistente en betrouwbare resultaten (Bryman, 2016).
- **Documenteren van verzamelde data:** De interviews van de respondenten zijn opgenomen en getranscribeerd. Daarmee konden de antwoorden nauwkeurig geanalyseerd en geïnterpreteerd worden (Bryman, 2016).

Externe validiteit verwijst naar de mate waarin de bevindingen van het onderzoek generaliseerbaar zijn naar andere contexten of populaties buiten de onderzochte steekproef (Bryman, 2016). Dit onderzoek richt zich op het opschalen van een innovatie in het sociale domein. Dit onderzoek kan worden toegepast op soortgelijke organisaties die een sociale

innovatie en inzicht willen hebben in de stimulerende en belemmerende factoren bij dit proces. Om de externe validiteit te vergroten, zijn de volgende maatregelen genomen:

- Representatieve steekproefselectie: er is gestreefd naar een representatieve steekproef die de diversiteit van de doelpopulatie weerspiegelt, waardoor generalisatie naar bredere populaties mogelijk wordt. Dit was voor dit onderzoek heel lastig aangezien nog geen onderzoek is gedaan naar de Doorbraakmethode en er zijn niet veel gemeenten die in dezelfde fase zitten betreft implementatie. Daarbij bevinden de gemeenten zich allen in een andere context. Wel is het gelukt om acht verschillende gemeenten te spreken met verschillende grootte en ander soort medewerkers waardoor dit een zo breed mogelijke groep vertegenwoordigd.
- Transparante beschrijving van de context: De context waarin het onderzoek is uitgevoerd, is beschreven, zodat lezers de overdraagbaarheid van de bevindingen naar andere settings kunnen beoordelen. Dit is bovenstaand opgenomen in de beschrijving van de cases en het contexthoofdstuk. In een multiple-case studie bestaat het risico dat de bevindingen moeilijk te generaliseren zijn naar andere contexten. Om dit risico te verminderen, is in dit onderzoek cases gekozen die ergens vergelijkbaar zijn (namelijk allemaal bezig met de implementatie van de Doorbraakmethode). Door deze benadering wordt gestreefd naar meer algemene conclusies die breder toepasbaar zijn, waardoor andere onderzoekers de resultaten gemakkelijker kunnen gebruiken (Bryman, 2016).

Door zorgvuldig rekening te houden met deze aspecten van validiteit en betrouwbaarheid wordt gestreefd naar een hoog niveau van methodologische kwaliteit en geloofwaardigheid in dit onderzoek.

5. Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van het onderzoek, verdeeld over drie hoofdfactoren: institutionele factoren (5.1), organisatorische factoren (5.2), en individuele factoren (5.3). Daarnaast wordt de toekomstvisie van het IPW besproken (5.4). R1 tot en met R7 zijn de respondenten vanuit het IPW. R7 tot en met R15 zijn respondenten uit de verschillende gemeenten. R7 heeft daarin zowel bij een gemeente met de Doorbraakmethode gewerkt als bij het IPW.

5.1 Ervaringen in de context

De Doorbraakmethode, gericht op integrale hulpverlening binnen het sociale domein, heeft verschillende institutionele factoren die zowel de effectiviteit stimuleren als opschaling mogelijk maken, maar ook institutionele belemmeringen. Hier heeft dus zowel de gemeente als het IPW niet direct invloed op. Deze stimulansen en belemmeringen worden hieronder samengevat en geïllustreerd met letterlijke citaten uit de interviews.

5.1.1 Samenwerken versus verkokering

Een belangrijke uitkomst om de Doorbraakmethode te implementeren is de integrale benadering waarbij verschillende professionals vanuit diverse disciplines en organisaties samenwerken. Dit wordt als een belangrijke stimulans ervaren, omdat het bijdraagt aan een holistische kijk op problemen en het welzijn van gezinnen. Respondenten vanuit verschillende gemeenten beamen dat de Doorbraakmethode bijdraagt aan een integrale kijk en meer samenwerking in het sociale domein en dat meer samenwerking nodig is voor verdere opschaling. R9 geeft dit vooral aan vanuit de eigen motivatie en wensen. R8 bekijkt het meer als een stimulerende factor voor opschaling.

“Mijn gedachten waren vooral dat ik zelf heel blij word dat je op een andere manier naar zaken kan kijken, dat je inderdaad probeert doordat je ja integraal kijkt.” (R9)

“Dat je met diverse lagen samen reflecteert. Dat is denk ik de belangrijkste boodschap, zodat iedereen meer kijkt naar wat de ander betekent in het proces of waar die mee te dealen heeft, zodat je elkaars problematiek en maar ook elkaars blinde vlekken ziet en dat je zoveel vertrouwen hebt in elkaar dat je dit soort dingen gewoon op een goede manier kunt reflecteren. En dus je proces kunt verbeteren of je gedachtegang of je normen en waarden bijstelt, weet ik veel hoe je allemaal wilt noemen. Maar dat voortdurend met elkaar.” (R8)

Met deze benadering wordt in de omgeving ook steeds meer geredeneerd vanuit maatschappelijke kosten en het besparen van kosten. Dit is een verschuiving van economische focus naar maatschappelijke focus. Dit is een manier om de Doorbraakmethode te onderbouwen naar verschillende partijen. Rendement blijkt daarin een heel belangrijke overtuiging voor de meeste gemeenten.

“Je merkt echt wel dat het denken van alle professionals en alle partijen en dat dat toch wel steeds meer naar die integraliteit gaat en inderdaad maatschappelijke kosten of besparen of voorkomen hè.” (R9)

Tegenover deze wens vanuit de respondenten om meer integraal te denken en samen te werken staat de verkokering van de Nederlandse overheid. Complexe maatschappelijke vraagstukken zoals multiprobleemgezinnen, raken verschillende instanties en beleid. Dwarsverbanden ontbreken waardoor men langs elkaar heen werkt. Het lijkt nog niet klaar voor een innovatie als de Doorbraakmethode, die deze dwarsverbanden wil leggen door te navigeren door bureaucratie. Met dwarsverbanden wordt de samenwerking tussen de verschillende afdelingen en partijen bedoeld die te maken krijgen met een multiprobleemgezin.

R6: “Maar je ziet gewoon dat het verkokerde systeem hier helemaal niet op ingericht is... Ja, ik zit elke twee weken met alle directeur generaal van VWS, SZW, BZK, Justitie en OCW om tafel om continu ook terug te geven wat wij zien in die praktijk, dus we zitten ook nu best wel diep in dat systeem te hacken, zeg maar.”

Er is ook een uitdaging in de samenwerking tussen verschillende afdelingen binnen gemeenten en met de omgeving. Ook komt hier de verkokering in terug in alle verschillende afdelingen, lagen en mandaten. Zowel in de gemeenten als bij het IPW wordt deze verkokering ervaren. Het gevolg is een zeer trage besluitvorming wat tegen het idee van de Doorbraakmethode in gaat. De methode zou juist moeten zorgen voor het sneller en kosteneffectiever verzorgen van maatwerk

R8 legt uit: “Degene die aan tafel zat, had niet het mandaat om vervolgens af te wijken of te schuren langs hun eigen regels.”

Dit resulteert in stroperige processen en inefficiëntie, die R6 benoemd als het middenkader.

“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. Dus omdat wij holistisch werken vanuit het perspectief van het gezin, stuiten wij bij iedere gemeente altijd op een soort middenkader.” (R6)

R11 komt met een voorbeeld van een goede samenwerking tussen de gemeente en de woningcorporatie. Dit toont aan hoe cruciaal het is om samen te werken met partners die dezelfde doelen delen en dit op een lijn te krijgen. Daarin zijn deze twee partijen ook nader tot elkaar gekomen. Een gemeenschappelijk doel in de samenwerking met de omgeving blijkt dus een stimulerende factor te zijn. Als verder wordt ingezoomd op de samenwerking met externen in de omgeving gaat dat soms met veel steun voor de integraliteit en soms wordt ook veel weerstand gevoeld door de respondenten bij de gemeenten. Deze weerstand komt later terug bij het omgaan met professionals rondom de Doorbraakmethode. Dit benadrukt het belang van goede communicatie en samenwerking om misverstanden en weerstand te voorkomen. R15 merkt op dat er soms weerstand is vanuit andere partijen die het gevoel hebben dat hun wordt verteld wat ze moeten doen. Hieruit blijkt dat anderen partijen voorkeur hebben voor hun eigen manier van werken en daarin niet graag aanpassen naar de omgeving.

“Ja klopt ja want dan krijgt zo'n partij natuurlijk een beetje het gevoel och nou die doorbraakmethode dat bezorgt me alleen maar heel veel ellende want dan gaan zij mij vertellen wat ik moet doen.” (R15)

5.1.2 Verplichtingen vanuit wetgeving

Wet- en regelgeving wordt gezien als een factor die vanuit de omgeving (overheid) wordt ingebracht. Gemeenten mogen binnen deze wetgeving handelen. Er is een groeiende verplichting vanuit de overheid voor gemeenten om integraler te werken. Een voorbeeld hiervan is wet Wams die in ontwikkeling is genoemd door R9. De wet beoogt barrières weg te nemen betreffende privacy waardoor de aanpak van multiproblematiek in het sociaal domein makkelijker wordt. Het biedt namelijk de wettelijke mogelijkheid voor gemeenten tot een gecoördineerde aanpak. Mensen met multiproblemen hoeven op deze manier niet meer langs verschillende loketten, maar deze problemen kunnen integraal worden aangepakt en gaat verkokering tegen. Dit wordt gezien als een positieve ontwikkeling die de Doorbraakmethode kan versterken en ondersteunen. Verder wordt dit door geen enkele respondent benoemd dus het is lastig te bepalen in hoeverre er al bekendheid over deze wetgeving is.

Naast wetten die het idee van maatwerk ondersteunen geven respondenten van het IPW aan dat het beter zou zijn om wetten samen te voegen. Ergens gaat dit tegen het idee van wet Wams in, wat zorgt voor een extra wet in het sociale domein. R4 geeft aan dat er onderling onderhandeld kan worden over de wettelijke ruimte en zo tot betere oplossingen gekomen kan worden. Daarbij wordt een integrale verordening sociaal domein benoemd als een institutionele factor om tot opschaling van de Doorbraakmethode als sociale innovatie te komen door R6. Een integrale verordening zijn afspraken tussen inwoner en gemeente. Het zijn alle regels over zorg, jeugdhulp, werk en inkomen in één pakket. Er is in opgenomen hoe een bepaalde gemeente de Jeugdwet, Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) en Participatiewet moet uitvoeren. Op deze manier worden wetten samengevoegd en is minder sprake van verkokering tussen deze verschillende onderwerpen.

“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” (R6)

Veel professionals in gemeenten ervaren als individu nog steeds belemmeringen door wet- en regelgeving, of door de manier waarop deze wordt geïnterpreteerd en toegepast. De Doorbraakmethode ziet ruimte in deze wet- en regelgeving om maatwerk te bieden. Hieruit blijkt dat veel professionals nog niet volgens het gedachtegoed van de Doorbraakmethode werken.

R7 merkt op: "Sommige mensen zitten toch wel wat vast daarin, hè? In die wet- en regelgeving."

5.1.3 Financiering

Ook de omgeving zorgt vaak voor de verdeling van geld en daarmee de financiering voor een innovatie. Hoewel geld niet altijd de beslissende factor is, helpt volgens drie gemeenten een

maatwerkbudget om snel te kunnen schakelen en noodzakelijke interventies mogelijk te maken. Dit budget fungeert als een katalysator voor samenwerking en innovatieve oplossingen.

“En dan helpt het natuurlijk soms dat je wat handgeld hebt om even snel te kunnen schakelen om iets voor iemand te kunnen regelen dat helpt. Dat helpt altijd, maar dat geld maakte niet dat we maatwerk konden leveren. Dat ging vooral over het samenwerken met elkaar én het anders doen het anders kijken naar zo een casus.” (R14)

De financiële structuren en de complexiteit van financiering binnen het sociaal domein vormen ook een aanzienlijke uitdaging. Twee gemeentelijke respondenten geven aan dat er enorme tekorten zijn betreft jeugd en de wachtlijsten alleen maar groeien. Dit maakt het lastig om extra budget in de omgeving vrij te maken voor het opschalen van de Doorbraakmethode.

R9 wijst op de tekorten binnen de jeugdzorg en Wmo: “Zoals veel gemeenten bij jeugd natuurlijk een enorm gat in die financiën. Ook bij de Wmo.”

5.1.4 Politieke kleur

Verschillen in politieke visies en cultuur tussen gemeenten kunnen zowel stimulerend als belemmerend werken. Een gemeente die meer streeft naar sociale gelijkheid en bestaanszekerheid voor elke inwoner geeft aan veel positiever tegenover de Doorbraakmethode te staan dan meer rechts georiënteerde gemeenten. R15 onderschrijft dat een andere politieke kleur een andere blik geeft binnen de gemeente en daarmee ook een andere mening ten opzichte van innovaties.

Ook R12 merkt op: “Op een bepaalde manier tegenaan kijken, even heel gechargeerd gezegd als jij zelf iemand bent met een achtergrond in het sociaal domein met een affiniteit met jeugdige en je bent een beetje economisch ingesteld op de wat rechterflank van de politiek, dan zul je anders tegen het voorkomen van uithuisplaatsingen aankijken dan een of ander.”

5.1.5 Netwerk

De rol van het netwerk als institutionele factor bij het opschalen van de Doorbraakmethode blijkt essentieel, zoals verschillende respondenten hebben aangegeven in hun interviews. Dit sluit aan bij de stimulerende institutionele factor samenwerken. De partijen hebben elkaar namelijk nodig voor de opschaling en daarvoor is een goede samenwerking vereist. Het uitbreiden van het netwerk met partijen die daadwerkelijk iets kunnen bieden is ook van belang. Dit betekent dat het niet alleen gaat om het aantal partners, maar vooral om de kwaliteit en inzet van deze partners.

R15 geeft aan: “En we hebben wel, wij zijn wel met elkaar aan het kijken van zo'n netwerk dat is leuk maar je hebt wel mensen nodig die dan ook iets kunnen bereiken hè?”

De meeste gemeenten geven aan een goede relatie te hebben met het netwerk, waarin het netwerk zowel steeds groter wordt, als de vertrouwensrelatie steeds sterker. De Doorbraakmethode en het IPW hebben hierin een belangrijke rol om een gemeenschappelijk doel te creëren en keuzes te maken.

“Goed. Tenminste tussen gemeente en IPW helemaal prima, meeste samenwerkingspartners ook. Het IPW heeft natuurlijk soms ook door rol om te zorgen dat er knopen doorgehakt worden. En soms ook een beetje als de olifant in de porseleinkast, gewoon maar eventjes doorheen denderen. En ja, dat wordt natuurlijk door de ene organisatie beter opgepakt dan de ander, dus daar hebben we af en toe met IPW ook wel eens het gesprek over gehad van ik snap jullie doen nu een project.” (R14)

Het netwerk breidt zich uit maar past zichzelf ook aan. Er bestaan ook steeds meer landelijke samenwerkingsverbanden om maatwerk te stimuleren. Een voorbeeld dat meerdere gemeenten hebben genoemd was Programma Maatwerk Multiprobleemhuishoudens (PMM). Dit laat zien hoe belangrijk het is om toegang te hebben tot een landelijk netwerk van contactpersonen voor het oplossen van complexe casussen. Drie gemeenten geven ook aan daar hulp en ondersteuning uit te halen als het IPW wat meer op afstand is. Een voorbeeld hiervan wordt genoemd door R9:

“Alleen al zo'n landelijk loket (PMM) waar dus ook, want daar hadden wij en dat is IPW natuurlijk ook in hun ervaring en die hebben we volgens mij ook goede contacten met name de landelijke hè de CIB het SVB, UVW, de zorgverzekeraars”.

De machtsposities van de verschillende partijen worden ook verschillend ervaren. De gemeente blijkt hierin een sterke positie te hebben door de macht om verordeningen vast te stellen of subsidies te verstrekken. R12 geeft aan dat gezamenlijk naar de problemen wordt gekeken, maar de gemeente vaak de knoop doorhakt. De samenwerking met zorgverzekeraar wordt vaak als ingewikkeld ervaren. De respondenten zien het belang van deze organisatie, maar het blijkt lastig om je ertoe te verhouden door financiële redenen. De gemeente verzorgt vaak de inzet, de zorgverzekering ontvangt vaak het rendement. Dit zorgt voor een spanningsrelatie in het netwerk.

“Ja en die is wel lastig hoor, want je ziet dat de inzet van gemeente of de in ieder geval de inzet vanuit de gemeentelijke middelen zeg, maar het rendement vond wel heel vaak bij de zorgverzekering te liggen.” (R14)

5.1.6 Bekendheid in het sociale domein

Vanuit het IPW wordt ervaren dat de bekendheid voor het IPW en de Doorbraakmethode erg groot is. Zowel binnen als buiten het sociale domein merken zij steeds meer herkenning voor en gebruik van de maatwerkmethode. Daarin lijkt de bekendheid dus al grote stappen te hebben gemaakt en is de Doorbraakmethode dus ook in andere domeinen te vinden zoals de toeslagenaffaire en de uitkoop van boeren. Daarmee schaalde de methode zich dus op richting andere domeinen.

“Ja, een beetje al wel, ja. Dus bijvoorbeeld de Belastingdienst is toch echt anders dan sociaal domein. Die weten er ook wel veel van inmiddels. Dat komt door die hersteloperatie toeslagen waar we in zitten, maar de Belastingdienst is echt geen sociaal domein... We zetten dezelfde methode ook in bij de uitkoop van boeren.” (R4)

Toch geeft R3 aan dat de bekendheid binnen het sociale domein erg groot is en buiten de sector mensen het niet kennen. Intern bij de gemeenten wordt dit ook anders ervaren. De respondenten

vertellen dat een kleine groep bewust is van de methode, maar dat het nog niet leeft in de organisatie. Aan de ene kant is er dus een vorm van opschaling te zien naar andere context. Aan de andere kant wordt dit anders ervaren en blijft de bekendheid voor de methode nog achter in het sociale domein en is er nog geen sprake van volledige implementatie bij gemeenten.

“Maar er waren ook vaak nog genoeg collega's die zeiden, wat is dat nou eigenlijk de doorbraakmethode?” (R7)

5.2 Ervaringen in de organisatie

Het opschalen van de Doorbraakmethode wordt sterk beïnvloed door verschillende organisatorische stimulerende en belemmerende factoren, zoals uit de interviews blijkt. Hier volgt een samenvatting van deze factoren, ondersteund door directe citaten van de betrokken professionals en medewerkers.

5.2.1 Begeleiding IPW

Wanneer een gemeente de Doorbraakmethode gaat gebruiken, worden zij gedurende bepaalde tijd begeleidt door het IPW met trainingen. De begeleiding van het IPW werd door verschillende respondenten als zeer prettig ervaren. De grotere gemeenten zijn daarin een stuk zelfstandiger dan de kleinere gemeenten. De kleinere gemeenten verlangen dan ook langer naar intensieve begeleiding en hadden moeite om de Doorbraakmethode in stand te houden als het IPW wat afstand nam. De grotere gemeenten geven vaak een eigen draai aan de methode en konden het daarmee makkelijker in de organisatie krijgen met weinig of zonder de ondersteuning van het IPW. R14 illustreert hoe dat bij een wat middelgrote gemeente werkt, waar de begeleiding dus als stimulerende factor wordt ervaren door professionals. Dit impliceert dat het voor professionals lastig is om zelfstandig met de Doorbraakmethode aan de slag te gaan. Dit houdt de implementatie van de methode in veel gemeenten dan ook tegen en als het IPW afstand neemt, zakt het gedachtegoed van de Doorbraakmethode vaak weg.

“Wat ik merk is dat het professionals die met de Doorbraakmethode werken, bij hen ligt heel erg de behoefte dat IPW beschikbaar is om te laten invliegen, in een casus om mee te denken. Dus ik denk dat ze niet nu, want het is nu nog te vroeg, maar straks als ze meer ervaring hebben en dit echt onze nieuwe manier van werken wordt.” (R14)

5.2.2 Support organisatie

Het enthousiasme en de steun van het bestuur voor de Doorbraakmethode speelt een cruciale rol voor bijna alle respondenten. Het IPW besteedt met name veel tijd en moeite in het overtuigen van de bestuurlijke laag, omdat zij de middelen beheren. En er zijn financiële en menselijke middelen nodig om de Doorbraakmethode in een gemeente te implementeren

R11: “Het bestuur is helemaal laaiend over die Doorbraakmethode. De directeur van de gemeente is laaiend enthousiast over de methode dus die willen wel die willen alles vooropstellen om het mogelijk te maken voor die inwoner.”

In twee gemeente blijkt in het middenmanagement veel weerstand te zitten dus het is belangrijk om ook deze orde mee te nemen in de Doorbraakmethode om deze op te schalen. Met orde bedoelt deze respondent de verschillende hiërarchische lagen in de gemeenten. De eerste orde

is het bestuur, de tweede orde staat voor het middenmanagement en de derde orde voor de uitvoering bij de professionals.

“Ja de maar dat gaat om meer over de, dat vind ik heel behulpzaam. Dat is dat orderen, hè? Dat is wat eerste, tweede, derde orde. Ik heb gezien in die doorbraakmethode dat het fundamenteel is, dat die orders zijn aangehaakt.” (R10)

De antwoorden uit interviews geven ook aan hoe de verschillende lagen overtuigd raken van de methode en daarmee support leveren. Ten eerste is het nodig om te laten zien dat de Doorbraakmethode werkt.

“Het was best wel nodig om te laten zien dat dit werkt en dat dit nodig is. Het is ook heel functioneel gebleken maar dat is allemaal achteraf hè? Dat er heel veel wrijving en schuring is geweest want we hebben elkaar af en toe de tent uitgevochten... Daar heeft enorm geholpen dat we hebben kunnen laten zien vanuit de casuïstiek dat dat die betrokkenheid, rendement en legitimiteit dat dat werkt.” (R10)

Zoals eerder besproken bestaat weerstand vanuit binnen en buiten de organisatie. Een tweede belangrijke factor om dit te overwinnen is het bespreekbaar maken van de weerstand en hier een open gesprek over voeren. R8 geeft aan dat het van belang is om zowel met de bestuurlijke lagen als organisatielagen om tafel te gaan. Er moet een uitwisseling plaatsvinden over de inhoud van het werk. Dan ontstaat wederzijds begrip en steun voor de Doorbraakmethode vanuit de hele organisatie. Op deze manier kan de weerstand overwonnen worden en dit maakt de opschaling van de methode mogelijk.

Toch wordt vanuit verschillende respondenten beaamd dat de implementatie en opschaling van de Doorbraakmethode ondanks deze factoren lastig blijft. Een groep raakt overtuigd van de Doorbraakmethode, maar om het in de organisatie te krijgen is een organisatie- of cultuurverandering nodig om te zorgen dat de manier of methode terecht komt in het beleid en de hele organisatie ervan weet.

“Maar we zijn daar nog niet en realiseer je ook dat cultuurverandering. Dat zou je het liefst natuurlijk morgen anders willen, maar dat is ook een traject van 5 jaar. Dus we hebben het ook geborgd in het managementoverleg bijvoorbeeld dat we dus leren.” (R11)

5.2.3 Omgaan met professionals

In de praktijk bij de gemeenten blijkt opschalen lastig en daarmee zijn professionals een struikelblok. De weerstand voor hen zit vaak in de vernieuwing van de Doorbraakmethode, omdat zij vanuit hun eigen routines werken. Dit werd door alle gemeenten meerdere keren benoemd en ook het IPW ziet dit als een barrière. Deze routines wijzen vaak op de eigen werkwijze van professionals. Dit impliceert dat deze professionals vaak al langere tijd bij de gemeenten werken en daar meer in vast zitten dan jongere medewerkers. De werktijd bij gemeente is daarin niet direct teruggekomen als belangrijke factor voor professionals. Het blijven hangen in routines en niet open staan voor vernieuwing van een innovatie wel.

“Dat professionals ons grootste probleem zijn. Onze grootste hindermacht is omdat ze het niet makkelijk oppakken, niet makkelijk gaan doen, in hun eigen routines van 20 jaar geleden blijven hangen naar onze smaak dan.” (R4)

De methode wordt door professionals in gebruik als heel ingewikkeld ervaren en dat zit met name in het plan goed kunnen opschrijven en de kosten-baten analyse invullen. Dit gaat in tegen het idee dat de Doorbraakmethode een simpel proces zou moeten zijn ten opzichte van de huidige stand van zaken. Dit laat een discrepantie zien tussen denken en doen.

“Ik vind de methode is heel simpel, ja, uitvoering is heel complex.” (R15)

Een aantal gemeenten werken al met een Doorbraakteam om de professionals binnen de organisatie te ondersteunen in het gedachtegoed. Hieronder een voorbeeld uit een gemeente.

“We hebben een Doorbraakteam waar die casuïstiek wordt aangeleverd. Waarbij je inmiddels ook merkt dat de doorbraakregisseurs gewoon 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 of zus al geprobeerd heb je hier al naar gekeken? Heb je die al gesproken? Nee, nou, ga dat eerst nog even doen hè? En dan komt dan terug, als het nodig is en heel vaak zie je dan dus al dat dat daarmee al verder komt.” (R12)

5.2.4 Financiële en menselijke middelen gemeenten

Uit de interviews blijken zowel financiële als menselijke middelen bij de gemeenten van belang. Daarin komt naar voren dat er een constante stroom geld moet zijn voor maatwerk, maar ook continuïteit in de mensen. R15 geeft aan dat er een constant potje geld voor de Doorbraakmethode moet zijn. Als dit steeds aan andere dingen wordt besteed stroomt het gedachtegoed weg en R10 beschrijft dit in termen van de consistentie in werknemers:

“Als ik één tip kan meegeven aan een gemeente die van project naar lijnorganisatie gaat, doe dat in ieder geval een constante in termen van personen die het dragen, want anders dan kakt het gewoon in.” (R10)

De hoge werkdruk onder professionals en het tekort aan personeel belemmeren de effectieve implementatie van de Doorbraakmethode. Er is dus vaak een capaciteitstekort in menselijke middelen bij de gesproken gemeenten.

R4: “En ook die professionals ja die worden ook weer schaars. Dus weet je dat wordt niet meer de komende tijd dus daar komt ook weer druk op te zitten.”

5.2.5 Leren en evalueren

Een leercultuur binnen de organisatie is nodig aangezien de Doorbraakmethode een nieuwe manier van denken aanleert aan professionals. Daarmee wordt een lerende organisatie gezien als een stimulerende factor bij de opschaling van de Doorbraakmethode. De werknemers van de gemeente ervaren de gemeenten vaak niet als een lerende gemeenten, maar zien wel de noodzaak om meer lerend te worden om de Doorbraakmethode op te schalen. R11 gaf bijvoorbeeld aan te werken in een niet-lerende gemeente waardoor het opschalen van de Doorbraakmethode ook moeilijker is. R12 geeft aan dat vanuit verschillende lagen ingezet kan

worden op deze lerende methode. Dit sluit ook aan het van weerstand wegnemen in verschillende lagen van de gemeente.

“Ik denk de combinatie. Dat is heel erg ingezet aan de ene kant van ‘bottom up’, gewoon met de uitvoerders. Er zijn ook een aantal trainingen gegeven en vervolgens die ervaringen met elkaar delen in casuïstiekbesprekingen... En tegelijkertijd ook aan de bovenlaag, zeg maar daar juist wel het commitment en het mandaat en de acceptatie van goh, het is een lerende methode. Het kan zijn dat er dingen anders gaan dan we vooraf hadden bedacht, maar ook daar leren we van, dus fouten maken mag. Het moet een veilige leeromgeving, in die zin, zijn.” (R12)

Ook voor professionals intern blijkt leren belangrijk. De respondenten ervaren dat als een persoon de Doorbraakmethode goed weet gebruiken, oefenen een stimulerende factor is. Door tijd en moeite in de methode te steken krijgen de professionals het steeds meer in hun arsenaal. R14 geeft aan dat medewerkers de Doorbraakmethode vaak moeten gebruiken om het goed onder de knie te krijgen.

5.2.6 Aandacht en motivatie in gemeenten

Naast continuïteit in de middelen is het ook belangrijk om continuïteit in de mentaliteit te creëren. Het blijkt bij alle gemeenten van belang dat constant aandacht is voor de Doorbraakmethode. Als de aandacht of de begeleiding van het IPW minder wordt, verdwijnt het gedachtegoed ook meer naar de achtergrond. Maar de werkdruk en het verloop van mensen komt dan weer terug als nuance.

“Maar goed, dat vraagt echt inzet en het vraagt aanhoudend aandacht en daar zitten gewoon een aantal risico's, zoals dus die werkdruk en verloop van personeel. Wat maakt dat het dan weer inkakt als je niet uitkijkt?” (R11)

Aandacht geven aan het project zorgt voor extrinsieke motivatie, maar het aanwakkeren van intrinsieke motivatie blijkt minstens zo belangrijk. R11 geeft ook aan dat gemeentelijke medewerkers een gemeenschappelijke motivatie moeten hebben om gezinnen te helpen.

De traagheid van besluitvorming binnen gemeenten leidt tot frustratie en hindert de voortgang van de Doorbraakmethode. Ook professionals doen lang over het gebruiken van de Doorbraakmethode. Daardoor is het soms moeilijk de continuïteit en motivatie voor de methode te behouden.

R3: “En toen gingen we met hun allemaal van die reisjes uittekenen. Van hoe lang doe je dan over als je een plan met een gezin hebt gemaakt? En dat bleek op 100 plannen uit dat ze daar nog gemiddeld een half jaar over deden.”

5.2.7 Doelstellingen gemeente

De doelstellingen van de gemeenten binnen het kader van de Doorbraakmethode zijn veelzijdig. Gemeenten willen vooral perspectief bieden aan mensen in moeilijke situaties en leren hoe hun samenwerking en regelgeving verbeterd kunnen worden.

“Nou, wij hadden de opdracht van de gemeentes al vanaf dag één. Jullie moeten multiprobleemgezinnen helpen. Jullie moeten maatwerk leveren en ‘out of the box’ oplossingen.” (R8)

Er waren ook concrete opdrachten, zoals het helpen van 240 gezinnen met hoge ondersteuningskosten, en het creëren van een effectievere en efficiëntere hulpverlening (R15). Een belangrijk onderdeel van de gemeentelijke doelstellingen was om de ‘mindset’ binnen organisaties te veranderen, zodat regels niet als heilig worden beschouwd, maar dat de essentie van deze regels wordt begrepen en toegepast.

De doelstellingen veranderden ook vaak in de loop van de tijd. Aanvankelijk was het doel om een bepaald aantal gezinnen te helpen, maar dit evolueerde naar een bredere aanpak waarbij ook alleenstaanden en andere kwetsbare groepen werden geholpen bij R7.

Gaandeweg werd de focus ook weleens verschoven van financiële doeleinden naar het behalen van kwalitatieve resultaten en het borgen van de methodiek binnen de organisatie. R12 benadrukt dat het belangrijk was om de kwaliteit voorop te stellen, zelfs als de gestelde aantallen niet werden gehaald.

5.3 Ervaringen met personen

5.3.1 Sleutelfiguren

In de gesprekken met respondenten komt duidelijk naar voren dat het hebben van toegewijde personen, vaak ambassadeurs genoemd, cruciaal is voor het succes en de continuïteit van de Doorbraakmethode.

R10: “Dus wij dachten, hé, dat zou wel mooi zijn om hier een ommekeer in te kunnen maken en ik moet je ook wel zeggen in alle eerlijkheid, dat begon met een vrij klein clubje van een soort ‘believers’, want heel veel mensen zijn hier niet van.”

Het hebben van een netwerk van sleutelfiguren binnen en buiten de organisatie blijkt ook van grote waarde te zijn. Dit sluit een bij de stimulerende factor samenwerken met het netwerk, maar individuen daarbinnen kunnen dus ook bijdragen aan de implementatie van de Doorbraakmethode. R6 geeft een voorbeeld van een succesvolle samenwerking met een zorgverzekeraar, wat mogelijk werd door betrokkenheid van invloedrijke personen.

“Een echte grote doorbraak van ons was toen een zorgverzekeraar CZ met ons schulden opkocht van gezinnen en dan kijken we vervolgens of ze weer beter werden en minder zorg gebruikten. Toen hadden we de voorzitter van de Raad van Bestuur van CZ”. (R6)

R8 en R10 benadrukken vanuit verschillende gemeenten dat een directeur die zowel de inhoud als het bestuurlijke stuk begrijpt, cruciaal is voor het succes van de methodiek en daarmee een invloedrijk persoon kan zijn. Een toegewijde directeur kan het project rugdekking geven en de benodigde promotie verzorgen om de methodiek binnen de organisatie te verankeren.

5.3.2 Eigenschappen

Er zijn ook een aantal individuele eigenschappen naar voren gekomen die kunnen helpen bij het opschalen van de Doorbraakmethode. Een sterk commitment, vooral op management- en bestuursniveau, blijkt eveneens een essentiële factor te zijn. Het belang van alle lagen van de organisatie mee krijgen is al eerder benoemd, maar dat blijkt dus vaak te beginnen bij commitment in de ‘hoogste’ laag.

R11 wijst op deze facilitator: “Dat ze dus echt het belang van de hogere management en zo, dat die commitment moet hebben en het bestuur betreft, want die zijn eigenlijk heel erg belangrijk.”

Het tonen van lef en durf wordt vaak genoemd als een noodzakelijke eigenschap voor professionals bij het succesvol toepassen van de Doorbraakmethode. Dit vraagt van professionals dat ze hun eigen vaardigheden en kennis inzetten en niet terugdeinzen voor uitdagingen. Het gebruik van gezond verstand en logisch nadenken wordt eveneens als een stimulerende factor gezien voor het succes van de Doorbraakmethode.

R8 legt dit uit: “Dus er kwamen ook alleen maar mensen in dienst die dat aandurfd, want dat betekent dus als professional dat er een enorm beroep gedaan wordt op jouw eigen vaardigheden.”

En ten slotte werkt elk individu vanuit eigen waarden en routines wat invloed heeft op de opschaling van de Doorbraakmethode aangezien het een gemeenschappelijk doel vermoelijk. Deze factor is eerder genoemd bij de organisatorische ervaringen, maar komt dus ook terug bij het individu.

“En vaak is de werkelijkheid toch dat iedereen zijn eigen bagage in termen van opleiding, termen van levenservaring, privéomstandigheden et cetera. Maar hoe zorg je er nou voor dat je vanuit hetzelfde perspectief werkt? Niet vanuit 4 perspectieven in dit geval.”(R10)

5.4 Toekomstvisie IPW

Bovenstaande factoren geven inzicht in de ervaringen van de gemeenten en het IPW met de Doorbraakmethode. Hieruit komt voort wat wel en niet goed werkt bij de implementatie van de methode op drie verschillende niveaus (institutioneel, organisatorisch en individueel). Dit onderzoek focust zich op het verder opschalen van de methode naar meer gemeenten en kan daarin deze factoren meenemen. Daarnaast is het van belang om naar de positie van het IPW te kijken ten opzichte van deze opschaling. Hoe ontwikkelt de organisatie zich en hoe kijken zij naar dit toekomstperspectief van opschaling? De Doorbraakmethode van het IPW blijft zich namelijk ontwikkelen met een duidelijke toekomstvisie; meer impact creëren. Hieronder volgen enkele belangrijke citaten die de organisatie en visie weerspiegelen.

5.4.1 Ontwikkeling IPW

Alle respondenten ervaren het IPW als een innovatieve organisatie en als fijne plek om te werken. De organisatie heeft als doel niet om te groeien en klein te blijven. Hieronder de ervaring met het IPW vanuit de medewerkers.

Zoals R2 beschrijft: “Ze zijn toch best wel gegroeid in een korte tijd maar het blijft natuurlijk wel gewoon een lekker kleine organisatie waarbij je volgens mij met een leuke groep mensen best wel veel kan betekenen. Dat is heel fijn, ja.”

Het is een platte organisatie, waarin de besluitvorming vaak gezamenlijk plaatsvindt en niet gevoeld wordt dat er echt leiders zijn binnen de organisatie. De oprichters worden meer gezien als kartrekkers en verantwoordelijken van het IPW dan ‘bazen’.

“In wat er, ik ben al wel bijna overal van op de hoogte... Het is wat dat betreft best plat allemaal.” (R1)

Binnen het IPW zijn net als bij gemeenten verschillende doelstellingen; zo veel mogelijk multiprobleemgezinnen helpen, professionals opleiden in de Doorbraakmethode, maatwerk leveren en de impact opschalen. Voor de meeste medewerkers is het grotere doel ook niet altijd duidelijk en zijn zij vooral bezig met hun dagelijkse casuïstiek. Dit wordt verklaard doordat de organisatie als zeer innovatief wordt ervaren en dus constant bezig is met iets nieuws. Dit blijkt dan ook gelijk lastig te zijn met het opschalen van de Doorbraakmethode, omdat dit een proces van jaren is.

“Dus we kunnen niet zo heel goed tegen heel lang hetzelfde doen ofzo. Dus misschien is het ook wel een soort verveling of zo weet ik nooit zo goed. Dus het is een beetje van die beide dingen. Dus aan de ene kant zien we wel, dit gaat het niet helemaal worden.” (R3)

Daarbij zijn de medewerkers van het IPW niet eens bewust van het doel om de Doorbraakmethode op te schalen wat het proces van opschalen bemoeilijkt. R2 geeft aan dat de medewerkers van de organisatie niet het idee hebben dat het IPW wil opschalen. Dat impliceert dat de organisatie niet direct bezig is met dit toekomstperspectief.

5.4.2 Grote rol inwoner

Ondertussen is het IPW ook bezig met een nieuw plan om in de toekomst de inwoner eigenaar te maken van het plan in de Doorbraakmethode. De methode is daarmee constant in ontwikkeling. De inwoner zou zelf beter in staat zijn om de situatie in te schatten, op te schrijven en te kijken naar de behoeftes.

R2 beschrijft deze visie: “Dat is beetje onze toekomstvisie eigenlijk waar we wel langzaam naar toe aan het werken zijn. We hebben heel veel geïnvesteerd om professionals de Doorbraakmethode te leren en dat is altijd nog een tussenpersoon tussen de uitvoerders zeg maar en de inwoners in. 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? Ja daar hopen we eigenlijk dat dat heel groot gaat worden. Omdat mensen zelf heel goed weten wat zij nodig hebben. En dan haal je die vertaling van de professional eruit.”

Echter, er is nog veel onduidelijkheid hoe dit vorm gaat krijgen naast een professional en ook naast het IPW die zelf ook maatwerkautoriteit willen vergaren. De instelling van het IPW is actieonderzoek en daarmee kijken wat er gebeurt in de praktijk. R4 geeft aan dat deze drie

vormen naast elkaar (professional, inwoner en IPW) een opportunistisch idee is en gaan leren vanuit de praktijk. Hiermee impliceert de respondent dat niet onderbouwd kan worden of deze drie vormen naast elkaar kunnen bestaan, maar dat het IPW open staat om het te proberen in de praktijk en daarvan te leren. De respondent erkent dat het een uitdaging is die ook kan mislukken, maar de organisatie ziet het als een mogelijkheid om meer impact te creëren.

Zoals bovenstaand aangegeven is het IPW naast de inwonerstool ook bezig met het verkrijgen van een maatwerkautoriteit. Dit houdt in dat de inwoner een plan kan gaan opstellen en het IPW de autoriteit heeft om het plan goed te keuren. Dit zou de doelen van de Doorbraakmethode nastreven en het proces kunnen versnellen en tot minder verkokering leiden. R4 beschrijft expliciet dat het IPW daarbij wil wegblijven van een hulpverleningsrol.

5.4.4 Mening gemeente

Duidelijk is dat het IPW nog van de hak op de tak springt met ideeën, ook betreft de opschaling van de Doorbraakmethode. De mening van de gemeenten verschilt ook enorm. De ene gemeente is zeer positief en denkt met de inwonerstool en maatwerkautoriteit grote stappen te kunnen zetten richting de implementatie van de methode in de eigen gemeente. R10 moedigt het idee van de inwonerstool aan om de opschaling van de Doorbraakmethode te stimuleren.

“En de toekomst is natuurlijk dat de echte schaling is dat we de doorbraakmethode ook toegankelijk maken voor inwoners zonder dat er een professional aan gekoppeld is.”
(R10)

De andere gemeente vindt het lastig om de professional weg te halen, omdat zij denken dat controle op de inwoner altijd nodig blijft.

“Dus ik denk elke inwoner die een plan wil maken, daar zou je ook een professional aan moeten koppelen die de weg weet en je gaat samen het proces in. Zonder dat er een professional aan gekoppeld is en er komt een plan van een inwoner binnen, dan is het nog niet af” (R15)

En ten slotte zijn er ook tegenstanders van het idee, omdat zij de controle als gemeente verliezen zoals R8. Met een ‘extra’ autoriteit bestaat er ook een kans op meer macht eilandjes terwijl het volgens sommige respondenten juist belangrijk is om samen te blijven nadenken over het best mogelijke plan voor de inwoner.

6. Analyse en discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken en geïnterpreteerd in het licht van de theoretische en empirische bevindingen. In 6.1 worden de resultaten geanalyseerd ten opzichte van de gevonden theoretische concepten. Eerst wordt de positie de Doorbraakmethode besproken in 6.1.1. De institutionele factoren worden besproken in 6.1.2, de organisatorische factoren in 6.1.3 en in 6.1.4 de individuele factoren. De toekomstvisie van het IPW zal hierin meegenomen worden om inzichtelijk te maken in hoeverre er mogelijkheden zijn tot opschaling in de toekomst. Er zal ook een aanpassing van de theoretische tabel worden gepresenteerd op basis van de bevindingen uit de empirie. 6.1 sluit af met een samenvatting van de analyse met een figuur gepresenteerd om de verhoudingen tussen de verschillende factoren te laten zien. Vervolgens worden in 6.2 de beperkingen van het onderzoek besproken en in 6.3 de mogelijkheden tot vervolgonderzoek.

6.1 Interpretatie resultaten

6.1.1 Positie Doorbraakmethode

De Doorbraakmethode, een innovatieve aanpak binnen het sociale domein, wordt verschillend ervaren qua bekendheid. Het IPW gaat ervan uit dat de methode breed bekend is binnen het sociale domein. Echter, intern in gemeenten blijkt dat veel medewerkers de methode nog niet kennen. Hierdoor blijft de Doorbraakmethode een niche, die voor bredere toepassing meer ingebed moet worden in het bestaande systeem. Dit bevestigt dus de wens van het IPW om op te schalen. Desondanks groeit de bekendheid van de Doorbraakmethode doordat deze al in andere contexten wordt toegepast. Dit zorgt ervoor dat de niche waarin de methode zich bevindt geleidelijk aan groter wordt, wat perspectief biedt voor verdere opschaling en integratie binnen het sociale domein. Onderstaand worden de factoren geanalyseerd die deze positie versterken of verzwakken.

6.1.2 Institutionele factoren

THEORIE	EMPIRIE
Open structuren	Samenwerken vs. Verkokering, netwerk
Institutionele omgeving met ruimte	Bekendheid in het sociale domein, financiering
Regelgeving als ondersteuning	Verplichtingen vanuit wetgeving Politieke kleur

Voorafgaand aan het empirisch onderzoek zijn verschillende factoren van opschaling uit de institutionele context vastgesteld. Vanuit Van Lunenburg et al. (2020) kwamen open structuren en een institutionele omgeving die ruimte biedt voor experimenten naar voren als facilitators. Daarbij gaf Williams (2020) aan dat flexibiliteit en ondersteuning in met name beleidsregelgeving ook kan helpen bij opschaling. In de empirie kwamen veel elementen van deze institutionele factoren naar voren. Het samenwerken met het netwerk is belangrijk om verkokering te voorkomen. Het vergt aanpassingsvermogen om bijvoorbeeld met andere partijen een gezin te helpen en daarmee de Doorbraakmethode ook te gebruiken in het grotere

netwerk. De verschillende partijen in het netwerk; de gemeenten, zorgverzekeraars, IPW en woningcorporaties zorgen dan ook voor een integratie van verschillende denkwijzen. Dit kan dan ook gezien worden als interdisciplinaire samenwerking. Door de gemeenten werden deze groeiende relaties binnen dit netwerk ook ervaren als een stimulerende institutionele factor. Dit sluit aan op de open structuur van het netwerk. In de loop van tijd werd door verschillende gemeenten gemerkt dat de relaties en het vertrouwen tussen de verschillende partijen sterker werd. Dit is een vorm van groeiende transparantie en toegankelijkheid. De open communicatie binnen het netwerk bleek ook een factor om weerstand van verschillende partijen tegen te gaan. Echter, de rol van zorgverzekeraar was hier nog lastig en daarmee onbepaald of er in deze relatie een open structuur bestaat met de gemeente. De praktijk bevestigt daarmee wel dat een open structuur in het netwerk bevorderend is om een innovatie zoals de Doorbraakmethode, te laten groeien en de implementatie te stimuleren. De Doorbraakmethode is erg gericht op het integraal aanpakken van problemen en is daarom ook erg afhankelijk van de open structuur in het netwerk. Daarom is het lastig te bepalen of dit voor innovaties in het algemeen geldt.

Daarentegen geeft de institutionele omgeving in de praktijk beperkt ruimte tot innovatie en experiment. Er werd ervaren dat het systeem nog vaak te verkokerd is in vaste routines, patronen en afspraken waardoor het voor de Doorbraakmethode lastig blijft om op te schalen naar bijvoorbeeld landelijk beleid. Echter, de bekendheid van de Doorbraakmethode groeit in het regime. Steeds meer mensen in het sociale domein kennen en gebruiken de methode. Sterker nog, de methode wordt ook al toegepast in andere domeinen, zoals bij de toeslagenaffaire en de boeren. Daarmee laat dit onderzoek vormen zien van scaling up en scaling out. Hieruit blijkt dat de bekendheid van de methode samengaat met het verschillende manieren van opschalen van de methode. Ook de financiering heeft invloed op de ruimte voor innovatie. Financiering kan een katalysator zijn om de Doorbraakmethode te laten doorstromen in het netwerk. Nu zijn geld en capaciteit en de verdeling van deze binnen het netwerk vaak nog een belemmering. De financiering vanuit het netwerk werd ook door Van Lunenburg et al. (2020) gezien als een institutionele factor. Op de financiering wordt dieper ingegaan bij de organisatorische factoren.

De wet- en regelgeving vanuit de institutionele context vormt in de praktijk nog vaak een barrière. Er zijn veel wetten rondom het thema multiprobleemgezinnen waardoor het voor professionals lastig blijft om hier los van te komen. Deze vele wetten in combinatie met de verkokering maken het systeem ook zeer stroperig, waardoor de opschaling kan blijven hangen. Dit is opvallend aangezien de Doorbraakmethode een manier biedt om met de wet- en regelgeving om te gaan en ruimtes hierbinnen te herkennen. Echter, een aankomende wet Wams zou wel een ondersteuning kunnen zijn voor het opschalen van de Doorbraakmethode. De wet regelt landelijk dat gemeenten de wettelijke mogelijkheid krijgen om tot een gecoördineerde aanpak te komen voor multiproblematiek. Nu gebeurt dit al in sommige gemeenten met een integrale verordening sociaal domein. Daarmee bevestigt de praktijk dat regelgeving een ondersteuning kan zijn om een innovatie op te schalen in een bepaalde context.

Vanuit de empirie zijn daarnaast andere stimulansen en barrières naar voren gekomen die kunnen dienen als institutionele factoren. Er wordt ervaren dat de politieke kleur van de partijen in het netwerk invloed hebben op bovenstaande factoren. Dus de politieke kleur bepaald daarmee hoeveel ruimte in het netwerk is om de Doorbraakmethode op te schalen. Dit kan een

aanvulling zijn op de literatuur. Samengevat kan de eerdergenoemde factor samenwerken met het netwerk gezien worden als de meest zwaarwegende institutionele factor. Wetgeving en middelen zijn daarin belangrijk en kunnen faciliterend werken om een innovatie op te schalen, maar als er geen samenwerking is tussen betrokken partijen is de opschaling van de Doorbraakmethode bijna onmogelijk. Samenwerking met en in het netwerk kan daarom een dominantere plek krijgen als institutionele factor in de theorie bij het opschalen van een innovatie.

6.1.3 Organisatorische factoren

THEORIE	EMPIRIE
Duidelijke visie op eindresultaat	Doelstellingen gemeente, Financiële en menselijke middelen gemeente
Definiëren van haalbare doelstellingen	Support organisatie
Educatieve methodologieën	Begeleiding IPW
Implementatie transdisciplinaire aanpak	Omgaan met professionals
Exitstrategie	Wisseling mensen
Continue evaluatie	Leren en evalueren
Combineren verschillende manieren van opschalen	Toekomstperspectief IPW
	Aandacht en motivatie gemeenten

Ook de organisatorische factoren komen in theorie en empirie veel overeen. Vanuit de theorie waren veel organisatorische factoren uiteengezet, maar ook in de empirie blijkt dat in de organisatie de meeste stimulansen en barrières zitten voor opschaling. Cuéllar-Gálvez et al. (2018) geven aan dat een duidelijke visie op het eindresultaat moet zijn en haalbare doelstellingen gedefinieerd moeten worden, waarin middelenbeheer wordt meegenomen. In de meeste gevallen ontbrak een duidelijke visie en middelen voor het eindresultaat en willen de meeste gemeenten de innovatie eerst proberen. De doelstellingen binnen gemeenten verschillen enorm, van mega abstract maatwerk bieden tot heel specifiek een x aantal gezinnen helpen. Het behalen van resultaten en doelstellingen met de Doorbraakmethode bleek bij de gemeenten cruciaal om de organisatie te overtuigen van dit gedachtegoed. Dit bevordert de implementatie, omdat meerdere lagen van de organisatie de methode geloven en dus gaan gebruiken. Dus als concrete haalbare doelstellingen worden opgesteld en deze worden behaald, zorgt dat voor een facilitator voor de opschaling van de Doorbraakmethode. Het IPW en gemeenten zouden daarmee ook strakkere doelen moeten stellen die door de organisatie gedeeld worden. Dit blijkt dus niet alleen belangrijk in het begin van de implementatie, maar ook tijdens het proces om weerstand tegen te gaan door bewijs te tonen voor de methode. Het onderzoek laat zien dat het bewijzen van het behalen van de doelstellingen van de innovatie erg belangrijk is voor de implementatie binnen gemeenten en daarmee scaling out.

Verder bleek in de theorie dat educatieve methodologieën van belang waren voor de opschaling (Cuéllar-Gálvez et al., 2018). Dit is goed terug te zien in de begeleiding van het IPW. Zij geven de gemeenten handvatten met trainingen en leermiddelen in kleine groepen om hun te leren omgaan met de Doorbraakmethode. Hoe meer mensen van de gemeente die beheersen, hoe makkelijker het zich door de organisatie verspreid. Daarin werd het IPW ervaren als een goede

begeleider die altijd bereikbaar was en inspeelde op de behoeftes van de gemeente. Daarbij kan training ook bijdragen aan het vertrouwen van professionals om met de methode te werken en bewijzen dat het een goede methode is. Dit kwam ook duidelijk naar voren tijdens de observatie van de training. Uit de theorie kwam dat ook een exitstrategie behulpzaam kan zijn voor de opschaling van een sociale innovatie. In de praktijk werd herkend dat wanneer het IPW afstand nam, de organisatie niet altijd voorbereid was. Ook wordt ervaren dat bij wisseling van de mensen, het gedachtegoed van de Doorbraakmethode vaak snel naar de achtergrond verdwijnt. Daarom is het stuk verantwoordelijkheden overdragen ook een ervaren stimulans voor opschaling. Het IPW zou dus nog explicieter in kunnen spelen op deze stimulerende factoren tijdens hun begeleiding. Echter, de ervaringen uit de empirie zijn erg contextafhankelijk. Grotere gemeenten kunnen dit sneller opvangen en zullen deze factor minder nodig hebben bij de opschaling van een innovatie. Deze exitstrategie wordt in opschalingstheorie niet vaak genoemd maar blijkt in de empirie zeer belangrijk. Met name met wisseling en verloop van personeel is het belangrijk om de organisatie voor te bereiden op het moment dat de initiërende organisatie van de innovatie afstand neemt. Dit blijkt lastig voor het IPW omdat zij werken met actieonderzoek en leren vanuit de praktijk. Een exitstrategie kijkt verder vooruit en speelt in op de toekomst. Dit gaat dus tegen hun manier van werken in, wat verklaard waarom het nu nog niet is opgenomen in de trainingen.

De uitvoerende laag (professionals) blijken een grote rol te spelen bij de implementatie van een innovatie. Binnen de gemeenten werken veel verschillende professionals samen met de Doorbraakmethode. Volgens Cuéllar-Gálvez et al. (2018) helpt de integratie van verschillende disciplines, teamwork en continue evaluatie de opschaling. Zoals eerder benoemd bij de institutionele factoren is de interdisciplinaire samenwerking zowel binnen als buiten gemeente cruciaal gebleken. Echter, de professionals als individuen en de verkoking van de organisatie maken dit moeilijk. De routines van de professionals zorgen vaak voor een belemmering voor opschaling en de verschillende afdelingen werken langs elkaar heen. De evaluatie en het leerproces helpen om deze professionals hier los van te krijgen. Door veel met de methode te oefenen en te evalueren blijkt dat zij het steeds beter in hun systeem krijgen, met als gevolg meer samenwerking tussen professionals en daarmee een snellere implementatie van de Doorbraakmethode binnen de gemeente. Echter, de financiële en menselijke middelen zorgen in de gemeenten voor weinig ruimte en tijd voor de professionals om met de Doorbraakmethode te oefenen. De verdeling van middelen is in de gemeenten lastig en maatwerkbudget krijgt niet altijd prioriteit door bijvoorbeeld grote wachtlijsten bij Jeugdzorg. Het is daarbij niet alleen van belang dat er geld beschikbaar komt voor maatwerk, maar ook dat dit geld blijft (constante geldstromen). Het komt vaak boven op het eigen werk waardoor dit ervaren wordt als een barrière. Het middel tijd is dominant. Met meer tijd kunnen professionals meer oefenen met de methode om hun routines tegen te gaan en zal werkdruk geen barrière meer vormen.

Ten slotte beschreven Moore et al. (2015) dat het belangrijk is om verschillende manieren van opschalen te combineren. Dit is teruggekomen in de toekomstvisie van het IPW. Zij willen de Doorbraakmethode ook voor inwoners toegankelijk maken en streven zelf als organisatie naar een maatwerkautoriteit. De Doorbraakmethode voor inwoners toegankelijk maken zorgt voor scaling out, de maatwerkautoriteit zorgt voor scaling up en het blijven begeleiden van

professionals voor scaling in. Zo wil het IPW deze drie manieren van opschalen naast elkaar gebruiken. Hier is nu nog geen sprake van dus het is niet mogelijk om hier ervaringen uit de praktijk naast te leggen. In eerste instantie lijkt dit te opportunistisch en te zorgen voor spanning, maar deze combinatie wordt dus vanuit de theorie ondersteunt. Hieruit blijkt ook dat de verschillende vormen van opschaling met elkaar samenhangen en niet los van elkaar gezien kunnen worden.

Een factor die deels bij de individuele factoren wordt behandeld is de motivatie binnen gemeente. Dit bleek empirisch ook een organisatorische factor te zijn. Constante aandacht en motivatie om de Doorbraakmethode door te voeren is cruciaal om te zorgen dat de innovatie opschaaft binnen de gemeente. Met meer tijd als middel kan deze factor ook ondersteund worden. Deze ambitie is een stimulans als die in meerdere lagen van de gemeente zit en met name het managementniveau is belangrijk in de eerste fase om de organisatie mee te nemen in het gedachtegoed. Samengevat is het behalen van concrete doelstelling erg belangrijk om de organisatie te overtuigen van een innovatie en het opschalen daarvan. Begeleiding met exitstrategie, tijd als middel en het combineren van manieren van opschalen zijn daarin factoren die zorgen dat een organisatie steeds beter om kan gaan met de innovatie. Op deze manier wordt de innovatie binnen de organisatie steeds groter.

6.1.4 Individuele factoren

THEORIE	EMPIRIE
Leiderschap en volharding	Sleutelfiguren
Bereidheid om op te schalen	Commitment, lef/durf
Vermogen om op te schalen	
Mechanism mapping	Andere context

De derde en laatste categorie bevat de individuele factoren. Moore et al. (2015) stellen leiderschap als een belangrijke factor bij het opschalen van sociale innovaties. Bij de verschillende gemeenten kwam dit terug. Het management blijkt een belangrijke schakel om de innovatie op te pakken en vooral de organisatie daarvan te overtuigen. De directeuren waren vaak overtuigd van het gedachtegoed waardoor dit aansloeg binnen de organisatie. Zij toonden commitment. Dit inspireerde en motiveerde een aantal professionals op de werkvloer. Continuïteit bleek hierin ook zeer belangrijk, dezelfde mensen op dezelfde positie die motivatie en aandacht geven voor de innovatie zoals de Doorbraakmethode. Dit valt theoretisch ook onder de bereidheid om op te schalen. Om de opschaling van de Doorbraakmethode te stimuleren is blijvende aandacht voor het onderwerp een facilitator. Leiderschap valt volgens Van Lunenburg et al. (2020) onder het vermogen om op te schalen. Daarnaast zijn middelen nodig (eerder behandeld) en ondernemersvaardigheden op politiek, sociaal en economisch vlak. Politiek houdt verband met het creëren van een netwerk zoals besproken als institutionele factor. Economische heeft betrekking op personeel en daarmee de financiële en menselijke middelen, behandeld als institutionele en organisatorische factor. Sociaal gaat om de communicatie die minder naar voren kwam in de empirie.

Zoals hierboven is benoemd is continuïteit, commitment en volharding van grote waarde bij de opschaling van een sociale innovatie. Er komen verschillende eigenschappen en vaardigheden

van professionals naar voren die kunnen werken als stimulans en belemmering. De respondenten geven aan dat lef, durf en logisch nadenken individuele professionals kan helpen om met de Doorbraakmethode aan de slag te gaan. Dit zorgt voor een betere implementatie binnen de gemeente waardoor deze makkelijker kan opschalen. Echter, elke professional werkt vanuit zijn eigen kader waardoor het lastig blijft om deze ‘mindset’ bij elke professional te krijgen. Deze vaardigheden staan tegenover een drang naar controle. Er zit daarom per persoon dan ook een groot verschil in de bereidheid en vermogen om op te schalen (Van Lunenburg et al., 2020). Het gemeenschappelijk doel bleek in de praktijk bijna overal hetzelfde; maatwerk leveren en gezinnen helpen. De professionals hebben echter verschillende motivaties om tot dit doel te komen en hebben ook vaak niet de middelen en vooral tijd om met de Doorbraakmethode te werken waardoor de opschaling spaak loopt. Hier wordt ook door het IPW weinig tot niet op ingespeeld.

Ten slotte geeft Williams (2020) aan dat het voor opschaling cruciaal is om mechanism mapping als oplossing te gebruiken voor externe validiteit. Dit kwam deels terug in het onderzoek. Dit gaat over de toepasbaarheid in andere lokale contexten en is veel bij de respondenten naar voren gekomen. Uit het onderzoek bleek dat de Doorbraakmethode goed toepasbaar zou kunnen zijn in verschillende domeinen. Zoals eerder genoemd is het IPW daar ook druk mee bezig en focussen zij zich naast het sociale domein nu ook op de toeslagenaffaire en boeren. Dit is een directe vorm van opschaling. Daaruit blijkt dat er kleine aanpassingen gedaan moeten worden, maar het gedachtegoed is universeel toepasbaar. De Doorbraakmethode maakt gebruik van actieonderzoek en de aangesloten gemeenten ook. Het gebruik van theorie is hierbij dus enigszins naar de achtergrond verdwenen. Actieonderzoek houdt wel in dat zij veel in de praktijk proberen en daarvan leren en met hun bewijzen veel mensen kunnen overtuigen. Dit gaat dus enigszins tegen de literatuur in die zoekt naar kennis uit de huidige context en bewijzen uit andere context om een innovatie op te schalen. Het leren en proberen in de praktijk kan de literatuur aanvullen als factor.

Aanpassing theoretische tabel

CATEGORIE	FACTOREN
INSTITUTIONELE FACTOREN	<p>Open structuren tijdens het samenwerken in het netwerk</p> <p>Institutionele omgeving die ruimte biedt voor experimenten en financiert (door bekendheid van het IPW)</p> <p>Regelgeving als ondersteuning</p> <p>Politieke kleur</p>
ORGANISATORISCHE FACTOREN	<p>Duidelijke visie op eindresultaat die terug te zien zijn in doestellingen en middelenbeheer</p> <p>Definiëren van haalbare doelstellingen en daarmee bewijzen dat de sociale innovatie werkt</p> <p>Educatieve methodologieën voor het versterken van individuele, sociale en organisatorische capaciteiten (in de begeleiding van het IPW)</p> <p>Implementatie transdisciplinaire aanpak met verschillende professionals</p> <p>Exitstrategie in het overnemen van verantwoordelijkheden bij wisseling van mensen</p> <p>Continue evaluatie en daarvan leren</p> <p>Combineren verschillende manieren van opschalen (in de toekomstvisie van het IPW)</p> <p>Aandacht en motivatie in verschillende lagen van de gemeente</p>
INDIVIDUELE FACTOREN	<p>Leiderschap en volharding bij sleutelfiguren</p> <p>Bereidheid en durf om op te schalen</p> <p>Vermogen om op te schalen met middelen</p> <p>Mechanism mapping om theoretische aannames te toetsen aan lokale contexten</p>

Bovenstaande tabel is eerder gebruikt om de verschillende succesvolle factoren uit het theoretisch kader schematisch weer te geven. In de analyse is terug te lezen dat bijna elke factor uit de theorie ook in de empirie is teruggekomen. In bovenstaande tabel zijn deze factoren dikgedrukt. De factoren kwamen soms als succesfactor terug en andere factoren waren niet aanwezig en daarmee een barrière voor opschaling. De tabel is aangevuld met een aantal

factoren die meerdere keren zijn teruggekomen in de empirie en daar van groot belang waren. Daarnaast zijn de eerdere factoren aangescherpt of iets aangepast door de ervaringen in de praktijk.

6.1.4 Samenvatting analyse

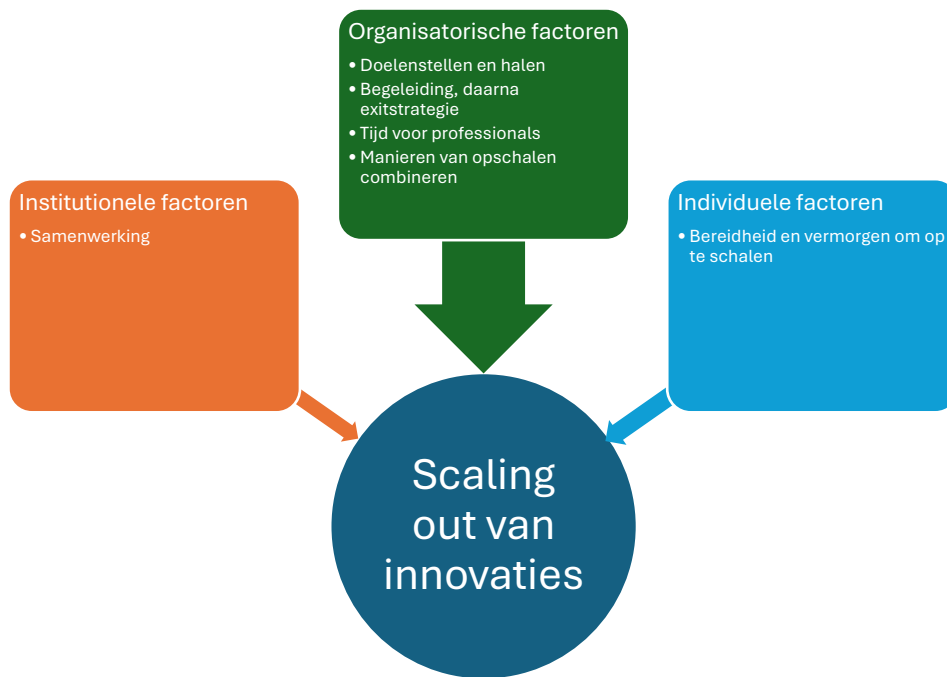
Dit onderzoek geeft een interessant inzicht op de implementatie van innovaties in gemeenten. Deze inzichten laten zien wat wel en niet werkt in deze organisaties, om dit vervolgens toe te passen op andere organisaties en daarmee op te schalen. De huidige methode om multiprobleemgezinnen te helpen leidt tot lange wachttijden en kost veel geld. Echter, een innovatie als de Doorbraakmethode wordt niet overal omarmd. Gemeenten zijn grote organisaties met veel lagen en diverse professionals, wat leidt tot verkokering en uitdagingen in samenwerking. De complexiteit en de vele routines binnen gemeenten belemmeren vaak de gewenste opschaling van de methode, ondanks de groeiende bekendheid en toepassing van de methode in verschillende domeinen. Een organisatieverandering lijkt nodig om een innovatie zoals de Doorbraakmethode volledig te implementeren in zo een organisatie.

De analyse van dit onderzoek toont aan dat organisatorische factoren het meest naar voren komen in de empirie. Het blijkt dat de grootste invloed op scaling out van de Doorbraakmethode bij de eigen organisatie ligt. Bij scaling out wordt een innovatie uitgebreid naar verschillende locaties of gemeenschappen om het bereik te verbreden. Dit verklaart ook waarom de organisatorische factoren het meest dominant naar voren komen. Om de innovatie uit te breiden in de breedte zijn meer organisaties nodig daarmee organisatorische factoren van belang. Bij scaling up zullen dit met name institutionele factoren zijn, aangezien het opgeschaald wordt naar deze institutionele context. Bij scaling in zullen waarschijnlijk individuele factoren veel naar voren komen omdat het gaat over de opschaling binnen een organisatie met alle individuen.

Binnen de organisatorische factoren hebben de factoren ook een andere weging en daarmee in meer of mindere mate invloed op het opschalen van innovaties. Doelen behalen om de organisatie te overtuigen van de innovatie is mentaal van groot belang. Begeleiding van de initiërende partij met ingebouwde exitstrategie, meer tijd als middel voor professional om te leren en routines te overwinnen, en het combineren van verschillende manieren van opschalen zijn ook dominante factoren. Deze zijn praktisch van belang zodat de gemeente om kan gaan met de innovatie met als gevolg implementatie in de organisatie.

Desondanks toont de theorie en empirie aan dat ook aandacht moet zijn voor institutionele en individuele factoren. In de institutionele context bleek de integrale benadering het belangrijkste voor de opschaling van de Doorbraakmethode. De verschillende partijen kunnen samen zorgen voor verandering in het netwerk en de innovatie toelaten. Dit is wel specifiek voor deze innovatie. Individuele factoren sluiten aan op de organisatorische factoren en zorgen voor overtuiging in de organisatie en probeert de routines van professionals te overwinnen. Constante tijd en motivatie zorgt dan voor genoeg individuele bereidheid en vermogen om op te schalen.

Onderstaand figuur laat zien hoe de factoren zich tot elkaar verhouden. De meest dominante factoren zijn weergegeven en de pijlen laten het relatieve gewicht zijn bij het opschalen van innovaties.



6.2 Beperkingen onderzoek

In dit onderzoek zijn bepaalde beperkingen die de interpretatie van empirie en daarmee conclusies kunnen beïnvloeden. Door deze beperkingen op te nemen, wordt er gestreefd naar transparantie en dit biedt handvatten voor toekomstig onderzoek om deze uitdagingen te voorkomen.

Een belangrijke beperking van dit onderzoek betreft de steekproef. Hoewel er vijftien interviews zijn afgenomen, is dit aantal beperkt in vergelijking met het totale aantal medewerkers dat met de Doorbraakmethode heeft gewerkt. Hierdoor kunnen de resultaten mogelijk niet volledig representatief zijn voor alle betrokken medewerkers.

Daarnaast zijn er in de steekproef respondenten uit verschillende lagen binnen gemeenten en het IPW geïnterviewd, terwijl belangrijke partijen binnen de bredere context ontbreken zoals de woningcorporaties en zorgverzekeraars. Deze beperkte representatie kan invloed hebben op de volledigheid en de diversiteit van de inzichten over de opschaling van de Doorbraakmethode.

Een verdere beperking is dat het IPW zelf de respondenten voor het onderzoek heeft geselecteerd. Dit selectieproces kan leiden tot een selectie bias, waarbij respondenten mogelijk sociaal wenselijke antwoorden geven voor het IPW. Aangezien de geselecteerde respondenten al samenwerken of nog steeds samenwerken met het IPW, is er een risico dat hun antwoorden overwegend positief zijn en geen volledig beeld geven van eventuele negatieve ervaringen of kritiek.

Een andere belangrijke beperking van dit onderzoek heeft betrekking op de interviews, die allemaal online zijn afgenomen. Hoewel online interviews praktische voordelen bieden, zoals flexibiliteit, bereikbaarheid en het maken van opnames en transcripties, brengen ze ook specifieke uitdagingen met zich mee. Doordat zowel gebruik gemaakt is van video en audio

kon ook non-verbale communicatie plaatsvinden. Alhoewel dit niet vaak voorkwam, kunnen technische problemen, zoals slechte internetverbindingen mogelijk leiden tot verlies van belangrijke informatie.

Daarnaast varieerde de duur van de interviews aanzienlijk, van 40 tot 70 minuten. Dit verschil kan van invloed zijn op de diepgang en de consistentie van de verkregen data. De respondenten met wat kortere interviews hadden vaak weinig tijd of bij een aantal vragen te weinig kennis om te antwoorden. De langere interviews hebben deze korte interviews aangevuld.

6.3 Aanbevelingen vervolgonderzoek

Op basis van de bovenstaande beperkingen van dit onderzoek kunnen mogelijkheden voor vervolgonderzoek worden toegelicht. Deze aanbevelingen kunnen huidige inzichten aanvullen, verdiepen of verbreden.

Gezien de beperkingen van de huidige steekproef, zou er in toekomstig onderzoek een grotere en meer diverse steekproef betrokken kunnen worden. Dit kan worden bereikt door meer vertegenwoordigers van alle relevante partijen binnen de context te spreken en respondenten te benaderen buiten het IPW om. Zo wordt de kans op selectie bias minder. Dit zal een completer beeld vormen van de ervaringen met de Doorbraakmethode en daarmee huidig onderzoek kunnen aanvullen in de conclusies over de opschaling van deze methode.

Daarnaast is er een institutionele factor gevonden die niet veel voorkomt in de literatuur; de invloed van politieke kleur. Dit biedt mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Meer onderzoek naar deze factor kan duidelijk maken hoe deze factor invloed heeft op de opschaling van sociale innovaties. Dit geeft meer duidelijkheid over het bestaande regime en landschap.

Een van de bevindingen is dat er tijd en ruimte moet zijn voor professionals om met de Doorbraakmethode bezig te zijn. Daarbij zou er een organisatie-/cultuurverandering nodig is om tot echte opschaling te komen, die veel tijd kost. Daarom kan het interessant zijn om dit onderzoek over een lange tijd uit te voeren. Hierbij kunnen inzichten worden vergaard in het proces van opschaling.

7. Conclusie

In dit zevende hoofdstuk wordt een antwoord geformuleerd op de onderzoeksvraag; ‘Onder welke voorwaarden kan de Doorbraakmethode opschalen naar andere gemeenten?’ Daarnaast worden in 7.2 praktische adviezen gegeven voor het IPW om de implementatie en opschaling van de Doorbraakmethode te bevorderen.

7.1 Antwoord onderzoeksvraag

‘Onder welke voorwaarden kan de Doorbraakmethode opschalen naar andere gemeenten?’

De Doorbraakmethode biedt een innovatieve benadering voor sociaal werk, gericht op het doorbreken van bureaucratische barrières en het leveren van maatwerk voor burgers in complexe situaties. Het onderzoek heeft aangetoond dat de opschaling van deze methode sterk afhankelijk is van diverse factoren op institutioneel, organisatorisch en individueel niveau.

De analyse van de onderzoeksresultaten laat zien dat organisatorische factoren de grootste invloed hebben op de succesvolle opschaling van de Doorbraakmethode. Binnen de eigen organisatie zijn factoren het behalen van gestelde doelen, begeleiding met exitstrategie, tijd voor professionals en het combineren van manieren van opschalen het meest van belang. Gemeenten zijn grote organisaties met vele lagen en eigenzinnige professionals, wat de kans op verkokering vergroot. Samenwerking en een gezamenlijke visie is binnen en buiten de organisatie zijn daarom essentieel voor de implementatie van de Doorbraakmethode binnen een gemeente.

Daarnaast spelen institutionele factoren zoals wet- en regelgeving, politieke kleur een rol in de opschaling. Samenwerking binnen het netwerk kwam dominant naar voren als stimulerende factor. Dit stimuleert de integrale kijk op problemen zoals bedoeld met de Doorbraakmethode. Hoewel deze factoren minder direct te beïnvloeden zijn door de betrokken organisaties, moeten ze wel in overweging worden genomen bij de planning en uitvoering van de Doorbraakmethode.

Individuele factoren, zoals de bereidheid en het vermogen om op te schalen en een vorm van leiderschap beïnvloeden ook de opschaling. Deze factoren ondersteunen het belang van een organisatieverandering, waar professionals voldoende tijd en ruimte krijgen om zich bezig te houden met de Doorbraakmethode. Dit onderzoek laat zien dat door in te spelen op deze bovenstaande factoren de Doorbraakmethode verder geïmplementeerd kan worden in meer gemeenten in Nederland.

7.2 Praktische adviezen

Als het IPW de Doorbraakmethode wil opschalen naar andere gemeenten kunnen zij invloed uitoefenen op deze factoren. Hieronder een aantal adviezen uitgewerkt op basis van de belangrijkste bevindingen. Ten eerste een breder advies op basis van een theoretisch model.

- Gebruik het opschalingsinstrument van Van Hout et al. (2024) bij de verdere implementatie van de Doorbraakmethode. Dit instrument biedt een praktische benadering voor het plannen en reflecteren op het opschalingsproces, en helpt bij het navigeren tussen niches, regimes en landschappen. Door fasebewustzijn te benadrukken,

helpt het instrument bij het bepalen van passende acties en strategieën op basis van de huidige fase binnen het opschalingsproces bij de verschillende gemeenten. Daarnaast biedt het opschalingsinstrument inzicht in de specifieke barrières die op niche- en regimeniveau kunnen optreden in verschillende contexten. Dit model kan praktische handvatten bieden voor het IPW om de Doorbraakmethode effectiever op te schalen en beter te implementeren binnen gemeentelijke organisaties. Alle eerdergenoemde factoren kunnen in het model opgenomen worden en dit zal voor het IPW zorgen voor meer structuur tijdens het proces van opschalen.

Ten tweede specifiekere adviezen die dieper ingaan op de belangrijkste factoren uit dit onderzoek. Het IPW kan beter en meer gaan inzetten op deze factoren vanuit hun expertise of de gemeente aanzetten om zelf meer aandacht voor deze factoren te vragen.

- Zorg voor sterke ondersteuning binnen de organisatie. Dit omvat het bieden van adequate begeleiding, voldoende financiële en menselijke middelen, en een cultuur die leren en evalueren aanmoedigt. Het bewijzen van de werking van de methode helpt om deze ondersteuning te verkrijgen.
- Bevorder samenwerking tussen verschillende afdelingen en professionals om verkokering tegen te gaan. Regelmatige interdisciplinaire bijeenkomsten en gezamenlijke trainingen kunnen hierbij helpen. Dit helpt voor de structuur en continuïteit van het netwerk. Daarbij zorgen deze samenkomsten voor een meer gemeenschappelijk doel over het gebruiken van de Doorbraakmethode voor het leveren van maatwerk.
- Investeer in een langdurige cultuurverandering binnen de organisatie. Geef professionals de tijd en ruimte om de Doorbraakmethode te integreren in hun dagelijkse werk en erken en beloon hun inspanningen en successen. Hiervoor kan het IPW op de achtergrond blijven voor de begeleiding, maar met name het volgen over lange tijd is van belang. Hier kan een exitstrategie bij helpen zodat de verantwoordelijkheden worden overgedragen en het gedachtegoed binnen de gemeenten blijft.
- Identificeer en betrek sleutelfiguren die de opschaling kunnen ondersteunen zowel binnen en buiten de organisatie. Zorg ervoor dat zij gemotiveerd blijven en faciliteer hun rol als ambassadeurs van de Doorbraakmethode binnen de organisatie.

Door deze adviezen op te volgen, kunnen gemeenten de Doorbraakmethode effectief implementeren in hun organisatie en zullen meer gemeenten aanhaken, waardoor ze beter in staat zijn om maatwerk te leveren aan burgers in nood en de bureaucratische barrières te doorbreken die hen in de weg staan.

8. Literatuur

- Alford, J., & Head, B. (2017). Wicked and less wicked problems: a typology and a contingency framework. *Policy And Society*, 36(3), 397–413. <https://doi.org/10.1080/14494035.2017.1361634>
- Bitzer, V., & Hamann, R. (2014). The business of social and environmental innovation. In *The business of social and environmental innovation: New frontiers in Africa* (pp. 3-24). Cham: Springer International Publishing
- Boeije, H., & Bleijenbergh, I. L. (2019). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: denken en doen* (3de editie). Boom uitgevers Amsterdam.
- Bos, C. (2020, 30 november). *Doorbraakmethode geeft sociaal werkers en gemeenten zicht op beter maatwerk*. Sociaal Werk Nederland. Geraadpleegd op 28 maart 2024, van <https://www.sociaalwerknederland.nl/actueel/nieuws/9383-doorbraakmethode-geeft-sociaal-werkers-en-gemeenten-zicht-op-beter-maatwerk>
- Bryman, A. (2016). *Social research methods*. Oxford university press.
- Cuéllar-Gálvez, D., Aranda-Camacho, Y., & Mosquera-Vásquez, T. (2018). A model to promote sustainable social change based on the scaling up of a high-impact technical innovation. *Sustainability*, 10(12), 4532
- Douglas, S., Schillemans, T., Hart, P. '., Ansell, C., Andersen, L. B., Flinders, M., Head, B., Moynihan, D. P., Nabatchi, T., O'Flynn, J., Peters, B. G., Raadschelders, J. C. N., Sancino, A., Sørensen, E., & Torfing, J. (2021). Rising to Ostrom's challenge: an invitation to walk on the bright side of public governance and public service. *Policy Design And Practice*, 4(4), 441–451. <https://doi.org/10.1080/25741292.2021.1972517>

Geels, F. W. (2011). The multi-level perspective on sustainability transitions: Responses to seven criticisms. *Environmental innovation and societal transitions*, 1(1), 24-40.

Instituut voor Publieke Waarden. (z.d.). *IPW | Instituut voor Publieke Waarden*.
IPW. <https://publiekewaarden.nl/>

Moore, M. L., Riddell, D., & Vocisano, D. (2015). Scaling out, scaling up, scaling deep: strategies of non-profits in advancing systemic social innovation. *Journal of Corporate Citizenship*, (58), 67-84.

Santos, F., Salvado, J. C., De Carvalho, I. L., & Schulte, U. G. (2013). The Life Cycle of Social Innovations. In *CSR, sustainability, ethics & governance* (pp. 183–195). https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_16

Sims, D., & Gulyurtlu, S. S. C. (2013). A scoping review of personalisation in the UK: approaches to social work and people with learning disabilities. *Health & Social Care in The Community (Print)*, 22(1), 13–21. <https://doi.org/10.1111/hsc.12048>

Smith, B. (2007). *Good governance and development*. Bloomsbury Publishing.

Spear, R., & Chan, C. K. M. (2019). Social innovation-scaling social impact: a Danish case study. In *Social innovation-scaling social impact: a Danish case study: Spear, Roger | uChan, Carman Ka Man*. Liège (Belgium): CIRIEC International, Université de Liège

Termeer, C. J., & Dewulf, A. (2019). A small wins framework to overcome the evaluation paradox of governing wicked problems. *Policy and Society*, 38(2), 298-314.

- Van Hout, M. A., Braams, R. B., Meijer, P., & Meijer, A. J. (2024). Designing an instrument for scaling public sector innovations. *Science and Public Policy*, scae007
- Van Lunenburg, M., Geuijen, K., & Meijer, A. (2020). How and why do social and sustainable initiatives scale? A systematic review of the literature on social entrepreneurship and grassroots innovation. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(5), 1013-1024.
- Voltan, A., & De Fuentes, C. (2016). Managing multiple logics in partnerships for scaling social innovation. *European Journal of Innovation Management*, 19(4), 446-467
- Westerveen, E., & Kruiter, H. (2020). *Het Grote Doorbraakboek* (1ste editie). Instituut voor Publieke Waarden B.V.
- Westley, F., & Antadze, N. (2010). Making a difference: Strategies for scaling social innovation for greater impact. *The innovation journal: the public sector innovation journal*, 15(2), 1-19.
- Wigboldus, S. (2018). *To scale, or not to scale – that is not the only question: Rethinking the idea and practice of scaling innovations for development and progress*. <https://doi.org/10.18174/449586>
- Williams, M. J. (2020). External validity and policy adaptation: From impact evaluation to policy design. *The World Bank Research Observer*, 35(2), 158-191.
- Yin, R. K. (2003). Designing case studies. *Qualitative research methods*, 5(14), 359-386.

Yndigegn, S. L., Brandt, E., Foverskov, M., & Malmborg, L. (2022). Scaling social innovation: Ownership, documentation, infrastructuring elements and rehearsing new practices. *Artifact*, 9(1), 22.1-22.26. https://doi.org/10.1386/art_00022_1

Bijlagen

A. Topiclijst

Introductie

Als masterstudent Publiek Management ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek. Dit onderzoek richt zich op de opschalingsmogelijkheden van de Doorbraakmethode, ontwikkeld door het IPW. Verschillende gemeenten hebben al ervaring met deze methode. In dit interview wil ik het met u graag hebben over jullie ervaring met deze methode, hoe jullie bezig zijn geweest met de implementatie en verdere verspreiding hiervan.

Praktische punten

- Alle informatie die uit dit interview wordt verkregen, zal uitsluitend worden gebruikt voor mijn onderzoek en zal beperkt worden verspreid.
- De gegevens die uit dit interview voortkomen, zullen confidentieel behandeld worden, geanonimiseerd worden en na het voltooien van het onderzoek worden vernietigd.
- Stemt u ermee in dat dit interview wordt opgenomen? Dit zal mij helpen om het interview na afloop grondiger te analyseren.

Introductie

- Wat is uw naam?
- Welke functie bekleedt u binnen uw organisatie?
- Kunt u uitleggen wat uw rol is met betrekking tot de DBM?
- Wat is uw mening over de DBM?

Vragen a.d.h.v. operationalisatie

Institutionele factoren:

1. Open structuren:
 - a. Op welke manieren wordt transparantie bevorderd binnen de organisatiestructuur met betrekking tot opschalingsprocessen?
 - b. Hoe worden externe stakeholders betrokken bij het opschalingsproces en de besluitvorming binnen uw organisatie?
 - c. Hoe worden verschillende denkwijzen en perspectieven geïntegreerd bij het nemen van beslissingen met betrekking tot opschaling?
 - d. Kunt u voorbeelden geven van situaties waarin flexibiliteit en aanpassingsvermogen zijn getoond in de benadering van opschaling binnen uw organisatie?
2. Institutionele omgeving:
 - a. Hoe stimuleert uw organisatie een cultuur van innovatie en experimenten?
 - b. Hoe wordt de samenwerking en ondersteuning van regulerende instanties en overheidsorganen ervaren bij opschalingsinitiatieven?
3. Wet- en regelgeving:

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

Organisatorische factoren:

1. Duidelijke visie op eindresultaat:
 - a. Hoe wordt de visie op het eindresultaat van opschaling binnen uw organisatie gedefinieerd en gecommuniceerd?
 - b. Kunt u voorbeelden geven van hoe deze visie de strategische besluitvorming en acties binnen uw organisatie heeft beïnvloed?
2. Definiëren van haalbare doelstellingen:
 - a. Hoe worden haalbare doelstellingen voor opschaling binnen uw organisatie vastgesteld en geformuleerd?
 - b. Op welke manieren worden deze doelstellingen vertaald naar concrete actieplannen en strategische initiatieven?
3. Educatieve methodologieën:
 - a. Hoe investeert uw organisatie in het versterken van individuele, sociale en organisatorische capaciteiten voor opschaling?
 - b. Kunt u voorbeelden geven van educatieve programma's die zijn ingezet om de vaardigheden en kennis van medewerkers te vergroten ten behoeve van opschaling?
4. Implementatie transdisciplinaire aanpak:
 - a. Hoe worden verschillende disciplines en teams binnen uw organisatie betrokken bij het opschalingsproces?
 - b. Kunt u voorbeelden geven van projecten of initiatieven waarbij een transdisciplinaire aanpak is toegepast en wat de resultaten hiervan zijn geweest?
5. Exitstrategie:
 - a. Hoe wordt binnen uw organisatie de planning voor het beëindigen van opschalingsprogramma's en -activiteiten uitgevoerd?
 - b. Op welke manieren worden verantwoordelijkheden overgedragen en overgange naar nieuwe fases of projecten gemanaged?
6. Continue evaluatie:
 - a. Op welke manieren wordt de voortgang en impact van opschalingsactiviteiten binnen uw organisatie gemeten en geëvalueerd?
 - b. Hoe worden resultaten van evaluaties gebruikt om aanpassingen en verbeteringen aan te brengen in opschalingsstrategieën en -plannen?
7. Combineren verschillende manieren van opschalen:
 - a. Hoe worden verschillende benaderingen en methoden voor opschaling gecombineerd en toegepast binnen uw organisatie?
 - b. Kunt u voorbeelden geven van hoe deze geïntegreerde benadering heeft bijgedragen aan het succesvol opschalen van initiatieven?

Individuele factoren:

1. Leiderschap en volharding:
 - a. Hoe zou u uw persoonlijke leiderschapsstijl omschrijven en hoe heeft deze bijgedragen aan het opschalingsproces van de Doorbraakmethode?
 - b. Kunt u voorbeelden geven van situaties waarin u vastberadenheid en doorzettingsvermogen hebt getoond in het nastreven van opschalingsdoelen?
2. Ondernemers- en leiderschapsvaardigheden:
 - a. Hoe past u uw ondernemersvaardigheden toe om nieuwe kansen voor opschaling te identificeren en te benutten?
 - b. Op welke manier communiceert u effectief met belanghebbenden om steun te vergaren voor opschalingsinitiatieven?
3. Bereidheid om op te schalen:
 - a. Wat motiveert u om te streven naar groei en opschaling van de Doorbraakmethode?
 - b. In hoeverre blijft er binnen de organisatie veel controle op de structuur tijdens de implementatie van een innovatie?
 - c. Zou u de focus van de organisatie beschouwen als economisch of sociaal?
4. Vermogen om op te schalen:
 - a. Ondernemerschap
 - b. Welke middelen en ondersteuning heeft u nodig om succesvol te kunnen opschalen?
5. Externe validiteit:
 - a. Hoe past u uw benadering aan om rekening te houden met lokale contexten en behoeften tijdens het opschalingsproces?
 - b. Op welke manieren valideert u theoretische aannames en past u deze aan om aan te sluiten bij lokale contexten?

Afsluiting

Natuurlijk bedankt voor het deelnemen aan het interview. Voordat we eindigen, zijn er nog twee dingen die ik graag met u wil bespreken. Ten eerste, is er nog iets dat u wilt toevoegen aan de antwoorden die u heeft gegeven? Ten tweede, wilt u de kans hebben om het transcript van het interview in te zien voordat we het verwerken?

B. Codeboom

Facilitators

- **Institutionele factoren:**
 - Aandacht maatschappelijke kosten
 - Akkoorden als facilitator
 - Financiering als facilitator
 - Integraal kijken als facilitator
 - Samenwerken als facilitator
 - Sturingsmechanismen overheid
 - Wet Wams

- Wetten samenvoegen als facilitator
- Transparantie als facilitator
- Vertrouwen bij inwoners
- **Organisatorische factoren:**
 - Begeleiding IPW als facilitator
 - Bestuur positief DBM
 - Bewijzen bij gemeente
 - Bottom up als facilitator
 - Casuïstiek als facilitator
 - Combinatie inhoud en bestuur als facilitator
 - Constante aandacht voor DBM in gemeente
 - Cultuurverandering gemeente
 - DBM gezamenlijk perspectief
 - Hulp vragen binnen gemeente
 - Doorbraakteam gemeente
 - Draagvlak gemeente
 - Financiële middelen gemeente als facilitator
 - Gemeenschappelijk doel binnen gemeente
 - Kleine stapjes
 - Leren als facilitator
 - Management als facilitator
 - Menselijke middelen als facilitator
 - Middenmanagement betrekken IPW
 - Motivatie in gemeenten
 - Motivatie voor DBM
 - Oefenen DBM als facilitator
 - Onderbouwing als facilitator
 - Onderzoek als facilitator
 - Open gesprek als facilitator
 - Orders als facilitator
 - Organisatieverandering als facilitator
 - Sleutelfigurennetwerk als facilitator
 - Support organisatie als facilitator
 - Transparantie als facilitator
 - Verantwoording als facilitator
 - Vertrouwen gemeente en IPW
 - Vertrouwen gemeenten
- **Individuele factoren:**
 - Ambassadeurs als facilitator
 - Commitment als facilitator
 - Lef als facilitator
 - Leren als facilitator
 - Logisch nadenken als facilitator

- Menselijke middelen als facilitator
- Mensen bereiken met DBM
- Mensen meekrijgen
- Motivatie IPW
- Motivatie voor DBM
- Sleutelfigurennetwerk als facilitator
- Sleutelrol directeur gemeente
- Vertrouwen als facilitator
- Weerstand bespreekbaar
- **Overig facilitator over methode zelf**
 - DBM simpel
 - Inwoner is participant
 - Perspectief inwoner DBM
 - Plan opschrijven DBM
 - Rendement als facilitator
 - Voorbeeld rendement DBM

Barrières

- **Institutionele factoren:**
 - Financiering als barrière
 - Gebrek middelen gemeente als barrière
 - Kostenanalyse als barriere
 - Politieke invloed DBM
 - Systeem is uitdaging
 - Wet en regelgeving als barriere
 - Verkokering als barrière
 - Wisseling mensen bij gemeente
 - Verschil tussen medewerkers gemeente
 - Verschillende spelers binnen gemeente
- **Organisatorische factoren:**
 - Angst voor willekeur als barrière
 - Capaciteit als barrière
 - DBM ingewikkeld
 - Eigen mening als barrière
 - Extra werk als barrière
 - Invloed mensbeeld DBM
 - Te veel partijen als barrière
 - Te veel potjes geld overheid als barrière
 - Te veel wetten als barrière
 - Te weinig bewijs DBM
 - Kenmerken mensen gemeente
 - Laag tempo als barrière
 - Laag tempo als resultaat

- Middenmanagement als barrière
- Moeilijkheid als barrière
- Motivatie wisselend bij gemeente
- Motivatiewisseling gemeente
- Ontbrekende noodzaak als barrière
- Opleiding als barrière
- Plan maken als barrière
- Routines als barrière
- Spanningsveld professionals en inwoner
- Tijd als barrière
- Vernieuwing als barrière
- Wantrouwen inwoners
- Wantrouwen naar burger als barrière
- Weerstand gevestigde orde
- Weerstand hoger in organisatie
- Weerstand in verschillende lagen gemeente
- Weerstand lager in organisatie
- Weerstand managers beleidsafdeling
- Weerstand middenmanagement
- Weerstand neemt toe
- Weinig faciliteiten gemeenten als barrière
- Werkafspraken barrière
- Werkdruk
- Verhouding inwoner en gemeente
- **Individuele factoren:**
 - Angst voor willekeur als barrière
 - Eigen mening als barrière
 - Persoonsafhankelijk
 - Kenmerken mensen gemeente
 - Invloed mensbeeld DBM
 - Motivatie wisselend bij gemeente
 - Motivatie wisselend bij gemeente
 - Motivatiewisseling gemeente
 - Ontbrekende noodzaak als barrière
 - Weerstand gevestigde orde
 - Weerstand hoger in organisatie
 - Weerstand in verschillende lagen gemeente
 - Weerstand lager in organisatie
 - Weerstand managers beleidsafdeling
 - Weerstand middenmanagement
 - Weerstand neemt toe
 - Werkdruk

Begeleiding IPW met gemeente

- Begin DBM gemeente
- Begin samenwerking IPW en gemeente
- IPW afstand na DBM
- Ondersteuning IPW bij implementatie
- Trainingen DBM

Netwerk

- Begin netwerk IPW
- Financiering netwerk
- Gemeente machtig in netwerk
- Netwerk gemeente
- Open structuur netwerk
- Opschalen in netwerk
- PMM
- Relatie met netwerk
- Relatie met netwerk IPW
- Rol IPW in gemeentelijk netwerk
- Samenwerken binnen gemeente
- Samenwerken gemeente met netwerk
- Samenwerken met inwoner
- Samenwerking gemeenten IPW
- Samenwerking zorgverzekering ingewikkeld
- Verandering netwerk
- Verschillende netwerken gemeente
- Verschillende partijen
- Verschillende partijen anders benaderen
- Vertrouwen netwerk

Bekendheid DBM

- Bekend maken DBM
- Bekendheid DBM
- Bekendheid IPW

Organisatie IPW

- Besluitvorming IPW
- Ervaring IPW
- Groei IPW
- Haalbaarheid plannen IPW
- Ideeën bespreken IPW
- Ideeën uitwerken IPW
- IPW als sparringpartner
- IPW innovatief

- Kenmerken IPW medewerkers
- Middelen IPW
- Mogelijkheden financiering IPW
- Opschalen IPW
- Positie IPW
- Soort organisatie IPW

Context

- Corona
- IPW t.o.v. ontwikkelingen
- Politieke invloed DBM
- Systeem is uitdaging
- Wet- en regelgeving
- Wet- en regelgeving in DBM

Omgaan met professionals DBM

- DBM als hulpstructuur professionals
- DBM eigen maken
- Eigen draai aan DBM
- Focus op bekendheid methode bij professionals
- Focus op professionals gemeente
- Omgaan met beleidsmakers DBM
- Omgaan met professionals DBM
- Professionals bij DBM

Implementatie bij gemeente

- DBM implementatieproces
- Implementatie blijft hangen
- Implementatie in gemeente
- IPW afstand na DBM
- Moeite met DBM in beleid krijgen
- Opschalen binnen gemeente

Verwachtingen en doelstellingen over DBM

- Doelstelling DBM
- Doelstelling gemeente
- Doelstelling gemeente veranderd
- Doelstelling IPW
- Doelstelling veranderd
- Moeite met doelstelling gemeente
- Verwachting veranderd
- Verwachting wisselend

- Verwachtingen gemeente
- Verwachtingen IPW DBM

Tool

- Aanpassingen DBM
- Nieuwe tool
- Rendement DBM
- Stappenplan doorbraak
- Techniek tool
- Tool helpt in discussie
- Tool testen
- Tool zorgt voor versnelling

Evalueren en leren

- Evaluatie gemeente
- Geen lerende gemeente
- Lerende gemeente
- Lerende organisatie

DBM algemeen

- Begin DBM
- Focus DBM
- Nieuwe manier bureaucratie
- Ontstaan DBM
- Plan opschrijven DBM
- Structuur DBM
- Taal DBM

Grotere invloed DBM

- Grotere invloed DBM
- Impact DBM

Toekomstvisie

- DBM in ontwikkeling
- Inwoner eigenaar over DBM
- Cut out the middleman DBM
- Inwoner eigenaar document bij gemeente
- Kansen DBM
- Maatwerk autoriteit
- Mening gemeente maatwerk autoriteit
- Potentie tot opschalen

Voorbeelden

- Voorbeeld financiering netwerk
- Voorbeeld nuance
- Voorbeeld privacywetgeving als barriere
- Voorbeeld proces binnen gemeente
- Voorbeeld structureel probleem