

Handleiding bewust opschalen van pilots

Aandacht voor impact en opschaling
vanaf de start



In het sociaal, medisch, zorg- en veiligheidsdomein worden regelmatig pilots gestart om in een kleine, afgebakende setting te experimenteren met een nieuwe aanpak. Is het een succes? Dan komt vaak de vraag op tafel hoe de werkzame elementen geborgd kunnen worden én of de aanpak breder toepasbaar en op te schalen is. Immers, de positieve impact die bij de (vaak kleine) doelgroep van de pilot is bereikt, kan worden vergroot als meer mensen positief worden geraakt. En daar doen we het voor!

Met enige regelmaat mondt het opschalen van pilots echter uit in een moeizaam traject. Hierdoor gaan soms mooie initiatieven en werkwijzen verloren. Om dit te voorkomen, is het belangrijk om systematisch stil te staan bij de opschalingsmogelijkheden. Niet alleen aan het einde van een pilot(periode) om te beoordelen of je klaar bent voor opschalen (opschalingsklaarheid), maar ook juist aan het begin van een pilot om het bewustzijn van betrokkenen over de keuzevraagstukken van opschaling te vergroten. Met deze handleiding helpen wij je om bewust stil te staan bij de opschalingsmogelijkheden in een vroeg stadium van de pilot.

Specifiek zoomen wij binnen deze handleiding in op vier onderdelen:

1. De beoogde impact: wat wil je bereiken?
2. De routes voor opschaling: welke zijn relevant?
3. De benodigde ingrediënten: zijn ze voldoende ingevuld?
4. De mogelijke valkuilen: hoe kun je deze voorkomen?

Voor deze handleiding is een invulcanvas ontwikkeld, om per onderdeel op een meer systematische manier in kaart te brengen wat voor jouw pilot relevant is. Per onderdeel word je gevraagd om bewust na te denken over bepaalde aspecten van je aanpak. Daarmee krijg je inzicht in de vraag hoe 'opschalingsgeschikt' jouw beoogde aanpak is en waar je rekening mee moet houden. Als je hier nog maar beperkt inzicht in hebt, word je gestimuleerd om acties te formuleren om dat te verbeteren. Zo creëer je zelf handelingsperspectief in een vroeg stadium van je pilot!

Hoe gebruik je de methodiek

- De methodiek bestaat uit vier onderdelen om te doorlopen.
- De onderdelen worden geïllustreerd aan de hand van voorbeelden uit de praktijk.
- Het invulcanvas helpt om inzichtelijk te maken waar jouw pilot staat. Per onderdeel is een los vel om in te vullen.
- Door het invullen word je ook uitgedaagd om direct acties te formuleren om te zorgen dat je meer inzicht krijgt op het onderdeel en/of de status van het onderdeel verbeterd.
- Naast de losse invulvellen is er een canvas voor het overkoepelend beeld. Hier kun je de status per onderdeel duiden en kun je de geformuleerde acties voor het vervolg nader concretiseren.
- Het invullen helpt je om inzichtelijk te maken hoe solide jouw plan/ aanpak is voor mogelijke opschaling en/of geeft richting voor acties voor vervolg om hier meer zicht op te krijgen.
- Het resultaat is een systematisch opgebouwd overzicht, waarin je vanaf het begin kunt zien hoe geschikt jouw initiatief of aanpak is om op te schalen. En daarnaast een lijst met acties waarmee je dit verder kunt verbeteren.
- Het doorlopen van de onderdelen en het invullen van het canvas kun je zelf doen, maar nog waardevoller is het om het canvas in te vullen met betrokken stakeholders: zo zorg je voor een gezamenlijk bewustzijn over jullie pilot.

Een voorbeeld uit de praktijk: Een gezamenlijke aanpak voor mensen met onbegrepen gedrag rondom stationsgebieden

Personen met een psychiatrische aandoening en/of verslaving en/of andere gedragsproblematiek kunnen soms de grip op het leven (tijdelijk) kwijtraken. Hun gedrag is voor de omgeving vaak moeilijk te begrijpen. Nederlandse Spoorwegen (NS) ziet een toename van mensen met onbegrepen gedrag op en rondom stations. Dit kan leiden tot ongemak en gevoelens van onveiligheid bij omstanders, zoals NS-medewerkers en reizigers. Als een dergelijke situatie zich voordoet op een van de NS-stations, werd voorheen door NS-medewerkers de politie ingezet. Ook al is er lang niet altijd sprake van een werkelijk onveilige situatie en/of strafbaar gedrag. Hoewel de politie soms op korte termijn kan bijdragen aan bijvoorbeeld het verwijderen van deze personen van het station, is dit niet altijd de meest wenselijke situatie. Zo kan de situatie ook (onnodig) verder escaleren: mensen kunnen verder in paniek raken van geüniformeerde professionals of dezelfde persoon keert binnen afzienbare tijd weer terug op het station. Politie inzet is hierdoor niet altijd nodig of helpend.

NS wil – vanuit haar maatschappelijke rol en uit zorg voor personeel en reizigers – graag een bijdrage leveren aan het komen tot een goed werkende, integrale aanpak voor mensen met onbegrepen gedrag. Voor partijen in de regio's (gemeenten, ggz, politie) kan NS een belangrijke partner zijn. Stations zijn een 'vindplaats' waar veel mensen samen komen: niet alleen de reizigers, maar ook mensen die dakloos zijn, en/of mensen met onbegrepen en soms suïcidaal gedrag. Het is dan ook niet vreemd dat een groot deel van de E33 meldingen (politiemeldingen voor mensen met onbegrepen gedrag) afkomstig zijn vanuit stationsgebieden. Als belangrijke vindplaats had NS de behoefte om nauwer en structureler op te trekken met partners uit het zorg- en veiligheidsdomein om zo een zinvolle en passende inzet te realiseren. NS was daarom op één van de grotere stations een pilot gestart, waarin een NS-medewerker (kosteloos) getraind werd door de lokale GGZ partij. Hij leerde wat de oorzaken kunnen zijn voor het vertonen van onbegrepen gedrag, hoe hiermee om te gaan en hoe te bouwen aan een netwerk voor doorverwijzing naar passende hulp of zorg. Ook was een onderdeel van de pilot om de medewerkers Veiligheid en Service te laten trainen in het herkennen van- en omgaan (o.a. toepassen van de-escalerende gesprekstechnieken) met personen met onbegrepen gedrag.

De ambitie met de pilot was om structureler en meer gezamenlijk op te trekken met partners uit het sociaal, zorg- en veiligheidsdomein, zodat:

- NS-medewerkers altijd een gedragen handelingsperspectief hebben en zij kwetsbare reizigers, naasten en omgeving beter van dienst kunnen zijn.
- Op korte termijn mogelijke escalaties (veiligheidsrisico's, suïcide) rondom het stationsgebied kunnen worden voorkomen (preventie).
- Personen in kwetsbare situaties – waar nodig en mogelijk – beter worden toe geleid naar passende hulp en ondersteuning.
- Op lange termijn een vermindering van overlast en onveilige situaties in de publieke ruimte – waaronder de stationsomgevingen – ontstaat.

Binnen de pilot werd in korte tijd al veel bereikt. Zo heeft 1) de interventiedewerker een goede relatie met de medewerkers Veiligheid & Service opgebouwd en weten zij wanneer hij aanwezig is en in welke gevallen hij kan ondersteunen; 2) heeft de interventiedewerker een warm netwerk opgebouwd in het lokale zorg- en veiligheidsdomein (o.a. politie, daklozenopvang, ggz); 3) volgt de interventiedewerker trainingen waardoor hij steeds beter kan omgaan met personen die onbegrepen gedrag laten zien en hen beter kan doorverwijzen; 4) is hij in staat om zijn inzichten over te brengen aan andere NS-collega's (waaronder de medewerkers Veiligheid en Service) en weet hij bij hen ook het handelingsperspectief te vergroten; 5) is het aantal overlast gevende recidivisten verlaagd, veelal omdat zij met de juiste hulpverlener in contact zijn gebracht door de interventiedewerker.

Ondanks de eerste lokale successen, werd al vroeg duidelijk dat de pilot vanuit een opschalingsperspectief enkele kwetsbaarheden kende. Zo bleek dat NS te afhankelijk was van incidentele ervaringen en de welwillendheid, enthousiasme en talent van enkele individuen binnen en buiten de organisatie. Daarnaast was de rol van interventiedewerker geen vaste functie, maar enkel voor de pilot mogelijk gemaakt. Ook bleek dat het systeem van NS aangepast moest worden om situaties rondom personen met onbegrepen gedrag nauwkeuriger te registreren en resultaten van de pilot inzichtelijk te maken. Door al in het beginstadium stil te staan bij deze kwetsbaarheden en hier gedurende het traject gericht actie op te ondernemen (zoals: het versterken van de samenwerking met netwerkpartners; het aanpassen van het registratiesysteem; het opstellen van een functieprofiel voor de interventiedewerker; het werven van nieuwe interventiedewerkers en het selecteren van nieuwe stations voor vervolg van de pilot) lukte het NS om de pilot meer in te bedden in de eigen organisatie en verder op te schalen naar andere stations.

Aan de slag met de verschillende onderdelen

Onderdeel 1: de beoogde impact

Of je nu zelf de initiator bent, of dat anderen je benaderen om een rol te spelen in een pilot, een pilot start meestal vanuit het idee dat met de nieuwe aanpak meer maatschappelijke impact wordt gecreëerd dan met huidige aanpakken wordt gemaakt. Kortom: het idee bestaat dat het beter kan en men wil graag in een proefperiode ervaren of dit ook daadwerkelijk zo is. Het is daarbij belangrijk om vanaf de start scherp te zijn op de maatschappelijke impact die je wil bereiken: Welk maatschappelijk vraagstuk staat centraal? Waarom is de aanpak nodig? Hoe maak je inzichtelijk of jouw aanpak verschil maakt? En wat wordt beoogd: wil je een probleem voorkomen, verzachten of verminderen?

Om antwoorden te formuleren op deze vragen kan het behulpzaam zijn om de onderliggende verandertheorie (Theory of Change) uit te schrijven. Een ToC begint met het in kaart brengen van de maatschappelijke impact. Dit vormt het startpunt en vanuit daar werk je ‘achteruit’ om de randvoorwaarden voor het bereiken van dat doel vast te stellen. Concreet bestaat het uit de volgende elementen:

- Impact: de (maatschappelijke) verandering op lange termijn.
- Outcome: de directe effecten op middellange termijn.
- Output: de directe resultaten van de activiteiten.
- Activiteiten: de acties die worden ondernomen om effecten te bereiken.
- Input: de middelen om de activiteiten goed uit te voeren.

Het helpt daarbij om een kort impactstatement voor je pilot te formuleren, waarin je de relatie tussen de input, activiteiten, output, outcome en beoogde maatschappelijke impact illustreert. In het geval van NS:

De ambitie met de pilot is om structureler en meer gezamenlijk op te trekken met partners uit het sociaal, zorg- en veiligheidsdomein, zodat NS-medewerkers altijd een gedragen handelingsperspectief hebben en zij kwetsbare reizigers, naasten en omgeving beter van dienst kunnen zijn. Waardoor op korte termijn: 1) personen in kwetsbare situaties – waar nodig en mogelijk – beter worden toe geleid naar passende hulp en ondersteuning en 2) mogelijke escalaties (veiligheidsrisico's, suïcide) rondom het stationsgebied kunnen worden voorkomen (preventie). Zodat op lange termijn een vermindering van overlast en onveilige situaties in de publieke ruimte – waaronder de stationsomgevingen- ontstaat.

	INPUT	ACTIVITEITEN	OUTPUT	OUTCOME	IMPACT
	Welke mensen en middelen zijn nodig om de activiteiten uit te voeren?	Welke acties onderneem je om de output te realiseren?	Wat zijn de korte termijn resultaten? Wat leveren we concreet op?	Welke verandering op middellange termijn is nodig om impact te bereiken?	Wat is het uiteindelijke maatschappelijke doel dat je wilt bereiken?
	Dit heb ik nodig aan: • Mensen • Middelen (Financiën)	Dit gaan we doen: • Interventies • Onderliggende activiteiten	Dit zijn de directe resultaten: • Aantallen en cijfers	Dit beoog je te bereiken • Gedragsverandering bij betrokkenen	Dit is het grotere doel • Verandering/ beweging in maatschappij
EEN VOORBEELD					
	• Financiële dekking voor ontwikkelen van trainingen • Gemotiveerde NS-medewerkers die (voor pilotperiode en e.v.t. langer) aan de slag willen gaan als interventiemedewerker	• GGZ-organisaties verzorgen trainingen voor NS-medewerkers in het herkennen van en omgaan met mensen met onbegrepen gedrag + de-escalerende gesprekstechnieken. • Aanstellen van een interventiemedewerker (in burger) als eerste aanspreekpunt, welke personen met onbegrepen/ (mogelijk) suïcidaal gedrag aanspreekt en waar nodig doorgeleid naar passende hulp/zorg, binnen de specifieke GGZ-richtlijnen en AVG. • Het vastleggen van het (lokale) zorgnetwerk binnen de regio en deze breder beschikbaar stellen voor andere NS-stations in de desbetreffende regio.	• Aantallen NS-medewerkers die de trainingen volgen • Aantal casussen dat succesvol is afgehandeld • Minder onnodige escalaties en onveilige situaties op stations (vermindering van E33 meldingen)	• Verbeterde samenwerking tussen NS, zorgpartijen, gemeente en politie; • Versterken opvolging na melding (niet-acuut) o.a. door verbinding met meldpunten zorgwekkend gedrag, wijk-GGD • Meer handelingsperspectief voor NS-professionals in het omgaan met personen met onbegrepen gedrag • Betere ondersteuning en zorg voor personen met onbegrepen gedrag in stationsgebieden • Vermindering van overlast en onveilige situaties op en rond stations	• Vermindering van overlast en onveilige situaties in de publieke ruimte • Daling van politie-inzet bij 'zorgvraagstukken'; waardoor er meer ruimte is voor criminaliteitsbestrijding; • Structurele gedragsverandering in de maatschappij: omkijken naar mensen met onbegrepen gedrag

Onderdeel 2: de mogelijke opschalingsroutes

Het is vrijwel zeker dat binnen de pilot – door afbakening en tijd - de maatschappelijke impact niet of slechts gedeeltelijk wordt bereikt. Wel kan je voorafgaand aan de pilot en binnen de pilotperiode onderzoeken of betrokkenen het aannemelijk vinden dat de beoogde aanpak leidt tot de gewenste maatschappelijke impact en wat nodig is om in de toekomst dit wel te bereiken.

Na het uitwerken van de onderliggende beleidstheorie (Theory of Change) van je pilot, is het vervolgens belangrijk om stil te staan bij de vraag hoe de pilot op een 'juiste' manier kan worden opgeschaald. Welke rol speelt het opschalen van de pilot, bij het uiteindelijk bereiken van de gewenste maatschappelijke impact? Is er een optimaal schaalniveau te bedenken waar op de aanpak het beste werkt?

Het is daarnaast wenselijk om in het begin alvast na te denken over de mogelijke opschalingsroute(s). Daarbij is een onderscheid te maken tussen een vijftal verschillende opschalingsroutes:

- **In (inbedden):** Van tijdelijk naar permanent ingebed binnen de betrokken organisatie(s).
- **Uit (uitbreiden in aantal en bereik):** Aanpak van één organisatie, bijvoorbeeld een gemeente, naar andere soortgelijke organisaties.
- **Op (veranderen van beleid, wet- en regelgeving):** Van een geïsoleerde setting naar systeemverandering: het institutionaliseren in beleid, standaarden en/of wet- en regelgeving.
- **Diep (fundamentele gedragsverandering):** Van tijdelijk naar een fundamentele gedragsverandering (verandering in waarden, normen en overtuigingen) in hoe mensen denken, werken en handelen.
- **Voorbij (uitbreiding naar andere domeinen):** Van één inhoudelijk domein, zoals het sociaal domein naar een ander domein.

Let op: de routes zijn niet uitsluitend. Voor jouw pilot kunnen meerdere routes relevant zijn. Bij het bepalen van de routes die relevant zijn kunnen de volgende vragen helpen: Als de pilot slaagt waar zou je vervolgens met elkaar naar toe willen werken? Tot hoever wil je gaan binnen de pilotperiode? En wat zijn mogelijke routes voor het vervolg om de gewenste maatschappelijke impact te behalen?

Het is relevant om bij de beoogde routes stil te staan, omdat:

- Het onderscheid in routes kan helpen bij het ontwikkelen van een gezamenlijk beeld in gesprekken/discussies over opschaling.
- Het onderscheid in routes kan helpen bij het maken van keuzes in gradaties/ fasering van opschaling (soms is één route noodzakelijk om ook een andere route te kunnen doorlopen).
- Het onderscheid in routes kan helpen bij het bepalen van wat er nodig is.

Route	Voorbeeld NS
In (inbedden): Van tijdelijk naar permanent ingebed binnen de betrokken organisatie(s).	• <i>Training rondom onbegrepen gedrag is een vast onderdeel van de opleiding en nascholing van NS- medewerkers.</i> • <i>De interventiemedewerker wordt een vaste functie binnen NS met een eigen functieprofiel.</i> • <i>De samenwerking tussen GGZ, politie en NS wordt waar nodig vastgelegd in werkafspraken.</i>
Uit (uitbreiden in aantal en bereik): Aanpak van één organisatie, bijvoorbeeld een gemeente, naar andere soortgelijke organisaties.	• <i>De aanpak wordt uitgebreid naar andere stations.</i> • <i>Het aantal interventiemedewerkers groeit en daarmee ook de behoefte om collectief leren tussen interventiemedewerkers mogelijk te maken.</i>
Op (veranderen van beleid, wet- en regelgeving): Van een geïsoleerde setting naar systeemverandering: het institutionaliseren in beleid, wet- en regelgeving.	• <i>De wijze waarop registraties worden gemaakt binnen NS over meldingen van mensen met onbegrepen gedrag wordt afgestemd op de wijze waarop de politie (E33) meldingen maakt.</i> • <i>Financieringsstromen worden aangepast, zodat de aanpak structureel bekostigd wordt.</i>
Diep (fundamentele gedragsverandering): Van tijdelijk naar een fundamentele gedragsverandering (verandering in waarden, normen en overtuigingen) in hoe mensen denken, werken en handelen.	• <i>Verandering van houding en gedrag van NS- medewerkers: niet alleen focus op handhaven en straffen, maar ook zorgen voor passende hulp en ondersteuning.</i> • <i>NS, politie, GGZ en gemeenten gaan proactiever samenwerken en voelen een gezamenlijke verantwoordelijkheid in de aanpak van mensen met onbegrepen gedrag.</i> • <i>Bijdrage aan maatschappelijke wens om meer om te kijken naar mensen in kwetsbare situaties.</i> • <i>De samenleving wordt bewuster van het belang van preventie en vroeg signalering bij psychische problematiek.</i>
Voorbij (uitbreiding naar andere domeinen): Van één inhoudelijk domein, zoals het sociaal domein, naar een ander domein.	• <i>De aanpak wordt geschaald naar andere (publieke) omgevingen: vliegvelden, natuurgebieden, parkeergarages etc.</i> • <i>De aanpak wordt uitgebreid naar dak- en thuislozen zorg en/ of arbeidsmigranten.</i>

Onderdeel 3: de benodigde ingrediënten

Een aanpak bestaat uit verschillende ingrediënten. Als je aan de slag wil met het opschalen van de pilot is het essentieel om stil te staan bij deze ingrediënten. Bij de start of in een vroege fase van een pilot hoef je nog niet op alle punten inzicht te hebben. Wel is het belangrijk om in deze fase alvast kennis te nemen van de ingrediënten, om gedurende de pilot inzichtelijk te maken wat nodig is en waar nodig actie te ondernemen om de sprong naar opschalen te wagen. Met andere woorden: wees aan het begin van de pilot bewust van de known unknowns.

De ingrediënten voor het opschalen van een pilot zijn:

1. **Samenwerking:** er is sprake van een constructieve samenwerking tussen sleutel actoren en zij zijn bereid om de aanpak te schalen. Er zijn duidelijke samenwerkingsafspraken gemaakt om het schalen van de aanpak mogelijk te maken.
2. **Wensen en behoeften:** het opschalen van de aanpak sluit aan bij een wens en/of behoefte van een groter publiek.
3. **Governance:** er is bestuurlijk draagvlak voor het opschalen van de aanpak. Waar relevant wordt het (bestuurlijke) proces in gang gezet om de aanpak te verankeren in het huidige beleid en de bestaande wet- en regelgeving.
4. **Waarde:** de benodigde (schalings)partners zijn bewust van de wijze waarop zij waarde (los van financiën) toevoegen om het schalen van de aanpak te realiseren en gezamenlijk de beoogde maatschappelijke impact te realiseren.
5. **Financiering:** er is duidelijkheid over de bekostiging van het vervolg – en schalen van – de pilot. Wat is het bekostigingsmodel: Welke financiers zijn er? Hoe verhouden de verschillende bijdragen zich tot elkaar?
6. **Kennis en vaardigheden:** de actoren die een rol spelen bij het schalen van de aanpak beschikken over de juiste kennis en vaardigheden en er is voldoende capaciteit beschikbaar om het schalen van de aanpak mogelijk te maken.
7. **Technologie en systemen:** de organisaties beschikken over de juiste technologische systemen/applicaties om het opschalen van de aanpak mogelijk te maken.
8. **Privacy en gegevensdeling:** de structuren zijn geschikt om, om te gaan met (grotere) hoeveelheden data en voldoen aan de huidige (en voorziene) wet- en regelgeving op het gebied van privacy en gegevensdeling.

Het kan per pilot verschillen in hoeverre de ingrediënten aanwezig moeten zijn om op te kunnen schalen. Bij het bepalen of je klaar bent voor opschalen is het belangrijk om te reflecteren op de volgende vragen: In hoeverre zijn de ingrediënten voldoende ingevuld voor het opschalen van de pilot? Wat is het risico voor opschaling als het ingrediënt niet aanwezig is? En welke maatregelen en/of acties dien je gedurende de pilot in te zetten om de pilot klaar te maken voor opschaling? Gekeken naar de combinatie van ingrediënten samen: Wanneer ben je klaar voor opschaling? Welke risico's ben je bereid te nemen?

Ingrediënt	Voorbeeld NS
Samenwerking	• Bij de opvolgende stationsgebieden zijn warme relaties tussen NS en lokale organisaties binnen het zorg, veiligheids- en sociaal domein en men is bereid om samen deze aanpak toe te passen op de lokale situatie.
Wensen en behoeften	• Er is bij partners (GGZ, politie, gemeente) een breed gedragen wens om de overlast op en rondom stationsgebieden van mensen met onbegrepen gedrag te verminderen.
Governance	• Binnen NS is bestuurlijk draagvlak voor het opschalen van de aanpak naar andere stations en de interventiemedewerker als functie binnen NS beschikbaar te maken. • Er dient actief te worden samengewerkt met alle betrokken partijen, om de aanpak bij hen bekend te maken, onderlinge verwachtingen te bespreken en gezamenlijk handelen mogelijk te maken.
Waarde	• GGZ-instellingen zijn bereid om een bijdrage te leveren aan het trainen van medewerkers van de NS. • Gemeente en politie omarmen de werkwijze en zijn bereid samen met NS te verkennen hoe de werkwijzen lokaal op elkaar aangepast kunnen worden. • NS is bereid om de aanpak en ontwikkelde trainingen beschikbaar te stellen aan andere domeinen.
Financiering	• NS is bereid om geld beschikbaar te maken voor het financieren van interventiemedewerkers en voor het ontwikkelen van een trainingsprogramma's rondom onbegrepen gedrag & de-escalerende gesprekstechnieken (evt. door aanspraak te maken op landelijke subsidies om te voorzien in de ontwikkelkosten).
Kennis en vaardigheden	• NS-medewerkers (o.a. medewerkers Veiligheid & Service, medewerkers retail, conducteurs) beschikken over de kennis over het herkennen en omgaan met personen met onbegrepen gedrag en weten wanneer zij wel/niet extra (politie)inzet van buitenaf moeten inroepen.
Technologie en systemen	• NS-systemen maken het mogelijk om zorgvuldig te rapporteren over casuïstiek (vergelijkbaar met systematiek E33 meldingen en conform AVG).
Privacy en gegevensdeling	• Doorgeleiden van personen met onbegrepen gedrag naar passende hulp en/of zorg gebeurt conform de specifieke GGZ-richtlijnen en AVG.

Onderdeel 4: de mogelijke valkuilen

Met betrekking tot het opschalen van pilots zijn ook diverse valkuilen bekend. Door tijdig te anticiperen op mogelijke valkuilen, vergroot je de kans dat jouw aanpak echt tot wasdom kan komen. We zullen hieronder stilstaan bij vier verschillende, maar veelvoorkomende valkuilen en de gevolgen hiervan beschrijven. Vervolgens word je gevraagd om op het invulcanvas aan te geven welke valkuilen mogelijk ook van toepassing zijn op jouw situatie en word je uitgedaagd om acties te bedenken om hierop te anticiperen.

1. **Valkuil 1: Onvoldoende bewustzijn over de consequenties van de beperkte scope van de pilot**
2. **Valkuil 2: Onvoldoende bewustzijn over de samenhang van onderdelen**
3. **Valkuil 3: Onvoldoende bewustzijn over de niet schaalbaarheid van specifieke pilotomstandigheden**
4. **Valkuil 4: Onvoldoende betrekken van benodigde schalingspartners**

Valkuil 1: Onvoldoende bewustzijn over de consequenties van de beperkte scope van de pilot

Het is van essentieel belang om bij de start van de pilot bewust te zijn van de consequenties van de beperkte scope van de pilot. Een gevolg van klein beginnen, is bijna altijd dat de scope wat betreft behoeften, situaties, en doelgroepen bewust beperkt is. Dat is in vroege fase begrijpelijk en gegeven de beperkte capaciteit ook de enige basis wordt voor volgende stappen. Om goed te kunnen opschalen, moeten dan vaak andere en verschillende doelgroepen worden betrokken, waar mogelijk een meer divers scala aan wensen en behoeften leeft. Dit betekent dat je vaak extra stappen moet zetten, om succesvol te kunnen gaan schalen. Vaak is hier binnen de bestaande pilot aanpak geen rekening mee gehouden. Door vooraf bewust stil te staan bij onderstaande vragen – en daar waar nodig al gedurende de pilot actie op te ondernemen - voorkom je dat de aanpak, onbedoeld, een beperkte reikwijdte kent of enkel relevant is in beperkte situaties of voor beperkte doelgroepen. Specifiek is het goed om stil te staan bij de volgende vragen:

- Voor welke situaties is de beoogde aanpak relevant?
 - o En wat betekent dat voor verdere opschaling van de aanpak?
- Voor welke doelgroepen is de beoogde aanpak relevant?
 - o En wat betekent dat voor verdere opschaling van de aanpak?
- Welke verschillende wensen en verwachtingen liggen ten grondslag aan de beoogde aanpak?
 - o En wat betekent dat voor verdere opschaling van de aanpak?
- Met welke omgevingsfactoren dient de pilot rekening te houden?
 - o En wat betekent dat voor verdere opschaling van de aanpak?

Een voorbeeld: een gemeente start samen met werkgevers in de IT-branche een pilot om werkloze jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt sneller aan het werk te helpen. De doelgroep bestaat uit hoog gemotiveerde jongeren die al enige werkervaring hebben en die affiniteit hebben met IT. De werkgevers die meedoen zijn allen sociaal betrokken bedrijven en zijn bereid en in staat om begeleiding aan deze doelgroep te bieden. Daarnaast blijkt dat het werken in de IT aantrekkelijk is voor jongeren vanwege de hoge lonen, vrijheid (werken vanuit huis), doorgroeimogelijkheden (de ontwikkelingen volgen elkaar in rap tempo op); en status (Artificiële Intelligentie (AI) en het voorkomen van Cybercrime is hip). Na een succesvolle pilotperiode besluit de gemeente dan ook om de aanpak – het samen optrekken met werkgevers in het begeleiden van jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt naar werk – op te schalen naar andere sectoren, zoals de zorg. Tijdens het schalen van de pilot merkt de gemeente echter dat zij op uitdagingen stuit. Zo kampen de bestaande zorgpartijen met tekorten aan personeel en hebben zij beperkte financieringsmogelijkheden, waardoor het intensief begeleiden van jongeren niet mogelijk is. Daarnaast hebben niet alle werkgevers ervaring met het begeleiden van deze doelgroep en blijkt ook dat het werken in de zorg bij jongeren minder aan slaat dan gehoopt. Het schalen van de werkwijze naar andere sectoren loopt dan ook snel uit tot een frustrerend traject, waardoor gemeenten en partners uiteindelijk besluiten om met de pilot te stoppen.

Valkuil 2: Onvoldoende bewustzijn over de samenhang van onderdelen

Een tweede valkuil bij het opschalen van een aanpak is dat er een te grote focus komt te liggen op de losse onderdelen. De samenhang tussen de onderdelen en inbedding in het bredere systeem wordt uit het oog verloren. Het positieve effect van de aanpak ontstaat vaak doordat de onderdelen van de aanpak elkaar versterken én de aanpak goed past in een bepaalde omgeving (de situationele context). Door hier geen rekening mee te houden ontstaan risico's, zoals fragmentatie en inefficiëntie, en kan het voorkomen dat de beoogde maatschappelijke impact uiteindelijk niet of slechts gedeeltelijk wordt bereikt. Om uiteindelijk het geheel te laten werken is er mogelijk meer nodig dan enkel het schalen van de losse onderdelen. Het is daarbij belangrijk om ook te kijken naar onbedoelde negatieve effecten: het schalen van een onderdeel kan ook elders problemen veroorzaken of ongewenste ongelijkheden vergroten.

Een voorbeeld: Een gemeente kampt met een fors aantal inwoners met schuldenproblematieken. De gemeente besluit daarop het aantal schuldhelpverleners te intensiveren, zodat meer mensen geholpen kunnen worden. De pilot lijkt een succes, want de wachtlijsten voor mensen die hulp nodig hebben om hun schulden op te lossen worden korter. Op lange termijn blijkt echter dat mensen blijven terugvallen in schulden en het probleem structureel blijft bestaan. Enkel het schalen van het aantal schuldhelpverleners bleek niet de oplossing. In plaats daarvan was het wenselijk om meer te kijken naar het hele systeem en ook te bezien hoe een combinatie met andere onderdelen, zoals inzet op preventie, financiële educatie, saneringsregelingen en samenwerking met werkgevers, gemaakt kon worden.

Valkuil 3: Onvoldoende bewustzijn over de niet schaalbaarheid van specifieke pilotomstandigheden

Bij pilots gelden vaak specifieke omstandigheden welke bij opschaling kunnen vervallen. Voorbeelden van deze specifieke omstandigheden zijn:

- Er is extra geld en ondersteuning beschikbaar.
- De pilot-deelnemers zijn vaak gemotiveerde koplopers.
- Er is de vrijheid om af te wijken van bestaande regels en/of bestaande regels zijn tijdelijk aangepast.
- Er is meer enthousiasme (draagvlak), omdat de pilot een beperkte scope en impact kent, waardoor partijen met gevestigde (soms conflicterende) belangen in dit stadium er weinig van merken.

Door vooraf bewust te zijn over de specifieke omstandigheden die zijn gecreëerd ten behoeve van de pilot, krijg je ook zicht op welke onderdelen extra aandacht behoeven bij eventuele schaling. Als er sprake is van specifieke pilotomstandigheden en hier niet tijdig op ingespeeld wordt, is de kans groot dat schaling van de pilot uitmondt in een langzaam en frustrerend proces.

Een voorbeeld: een gemeente start een pilot waarbij laagdrempelige jeugdhulp direct in de wijk wordt aangeboden en er korte lijnen zijn tussen scholen, huisartsen en hulpverleners. In de pilotfase gelden specifieke omstandigheden. Zo krijgt de gemeente een tijdelijke subsidie om de wijkteams beter te bemensen om extra trainingen te geven. Ook geloven de deelnemende professionals en gezinnen in de aanpak en zijn zij enthousiast om mee te werken. Daarnaast gelden er voor deze pilot soepelere regels waardoor doorverwijzen en het bespreken van gezamenlijke casuïstiek makkelijker is. De aanpak lijkt succesvol en de gemeente besluit om het op grotere schaal in te voeren. Zij krijgt echter te maken met verschillende vraagstukken waar zij vooraf niet in had voorzien. Zo bleek in de begroting van de gemeente geen rekening gehouden met het gat in financiering na het stoppen van de subsidie; blijken er minder gemotiveerde deelnemers (hulpverleners en gezinnen) te zijn; dient het doorverwijzen weer volgens de bestaande structuren te verlopen, waardoor de snelheid en laagdrempeligheid verdwijnt; en ontstaat er meer weerstand bij gevestigde zorgpartijen, die inkomsten van deze aanpak mislopen. En hoewel de gemeente in het onderliggende idee van de aanpak blijft geloven, wordt uiteindelijk besloten dat deze werkwijze geen doorgang kent.

Valkuil 4: Onvoldoende betrekken van schalingspartners

Bij de start of eerste fasen van een pilot worden vaak de partijen betrokken waar veel draagvlak is voor de aanpak. Zelden worden partijen betrokken waar weerstand van wordt verwacht en/of partijen betrokken die nog niet nodig zijn voor de pilot, maar wel nodig zijn om te schalen. Onder het mom: "Dat komt nog wel, als we verder zijn". Dit helpt de snelheid in de vroegste fasen vaak wel, maar het kan leiden tot een mismatch met wat voor degenen die er uiteindelijk mee moeten gaan werken nodig hebben om ermee te kunnen werken. Vernieuwing = Innovatie + Adoptie. Als werken aan dat laatste bij voorbaat vooruit wordt geschoven blijkt uit de praktijk dat er gerede kans is dat de aanpak niet of nauwelijks verder komt, dat partners zich overvallen voelen, of dat de aanpak niet aansluit in de bredere context. Het is daarom wijs om aan het begin van de pilot in kaart te brengen wie per fase van de pilot nodig is en wie nodig is om de pilot – indien gewenst – verder op te schalen.

Kortom: kijk goed naar de stakeholders. Stel daarbij het omgaan met verwachte weerstand niet uit, maar neem diegenen juist mee in het proces. Weerstand wordt vaak als iets negatiefs gezien, maar “zonder wrijving geen glans”. Door er bewuster en tijdig mee om te gaan kan zowel de aanpak beter worden, als de kans op acceptatie bij opschalen worden vergroot.

Het is daarom verstandig om tijdig in kaart te brengen:

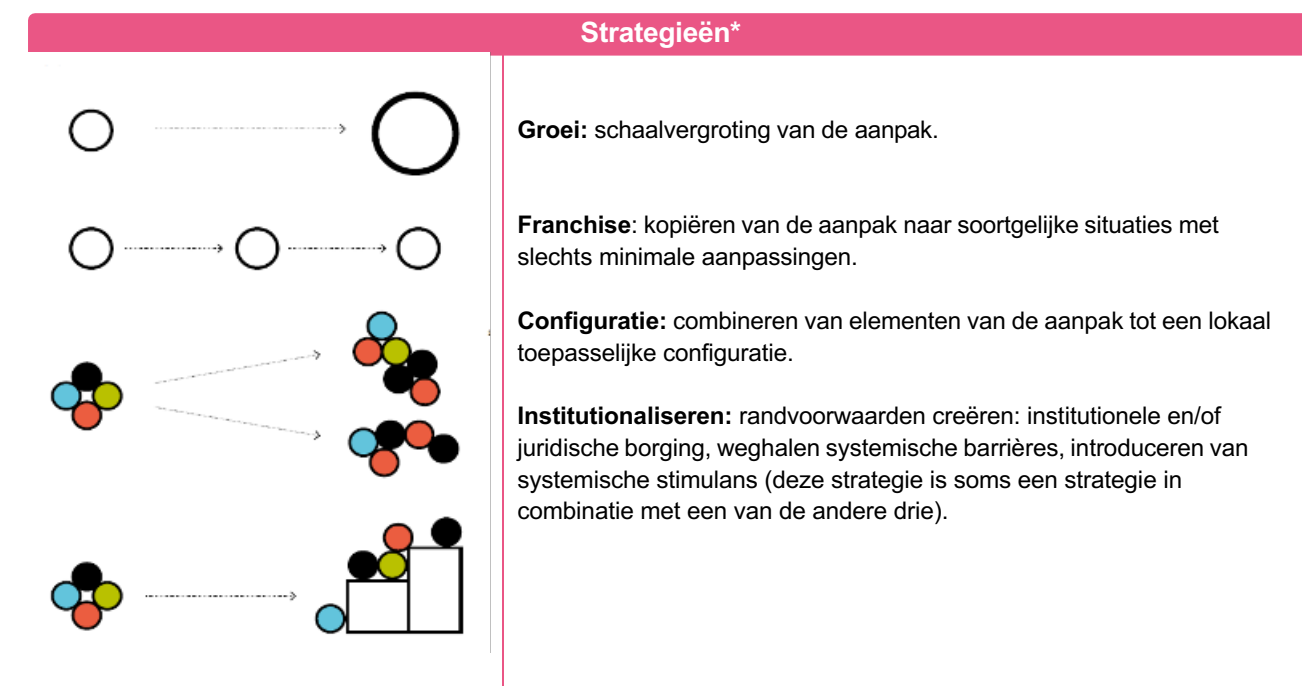
- Wat er op welk schaalniveau nodig gaat zijn.
- Wie er dat schaalniveau in positie moet zijn en/of moeten worden gebracht.
- Op welke manier de vernieuwde aanpak (toekomstige) betrokkenen raakt.
- In hoeverre de betrokkenen een (actieve) rol hebben in het tot stand brengen van de aanpak.
- Welke mogelijke vormen van wrijving worden verwacht:
 - Verwarring, bijvoorbeeld door een gebrek aan gezamenlijke visie
 - Weerstand, bijvoorbeeld door geen gevoel van urgentie.
 - Chaos, bijvoorbeeld door het gebrek aan een duidelijk actieplan.
 - Frustratie, bijvoorbeeld door een gebrek aan middelen.
 - Angst, bijvoorbeeld door onduidelijkheid over behoud van eigen baan en/ of positie als organisatie.

Een voorbeeld: een gemeente start een wijkgerichte aanpak om sociale samenhang en leefbaarheid in kwetsbare buurten te verbeteren. In de pilotfase werd samengewerkt met bewonersinitiatieven en welzijnswerkers, omdat daar veel enthousiasme en draagvlak was. De eerste resultaten waren positief: er ontstonden buurtinitiatieven, sociale steun nam toe en bewoners voelden zich gehoord. De gemeente besloot de aanpak uit te breiden naar andere wijken, maar kwam voor onverwachte uitdagingen te staan. Zo ontstonden er eerst uitdagingen binnen de gemeente zelf. De initiële pilot draaide grotendeels buiten het formele gemeentebestuur om. Toen de gemeente de pilot wilde gaan schalen, botste de aanpak met bestaande werkwijzen en budgetverdeling. Ook bleek dat in de eerste fasen van de pilot alleen welzijnsorganisaties en bewoners actief werden betrokken. Woningcorporaties en politie waren echter essentieel om structurele leefbaarheidsproblemen, zoals overlast en verloedering, aan te pakken. Toen zij later werden benaderd om mee te doen met de pilot, voelden zij zich overvallen. Ook bleek er een mismatch te zijn met de dynamiek in opvolgende wijken. De eerste pilot-wijk had een actieve bewonersgroep die de aanpak enthousiast ondersteunde. In de opvolgende wijken was echter sprake van minder sociale cohesie en doordat er geen vroegtijdige samenwerking was gezocht met lokale sleutelfiguren en professionals sloeg de aanpak daar niet aan.

Tot slot

Zeker in een vroeg stadium van een pilot, lijkt het soms onnodig om stil te staan bij opschalingsmogelijkheden. Je weet immers nog niet of de beoogde aanpak ook daadwerkelijk succesvol gaat zijn. Toch heeft het waarde om juist in het begin van een pilot stil te staan bij het schalen van de aanpak. Wij hopen dat je door het gebruiken van inzichten uit deze handleiding bewuste keuzes maakt - aan de start en gedurende de pilot - die het opschalen van jouw aanpak kunnen bevorderen. Het is raadzaam om ook gedurende de pilot bewust stil te blijven staan bij de vier onderdelen. Als je tijdens de pilot de aanpak aanpast, kan dat later ook gevolgen hebben voor de schaalbaarheid van de aanpak. Daarnaast kan het zo zijn dat je aan het begin van de pilot nog niet op alle vragen binnen de vier onderdelen antwoorden hebt, maar dat je deze inzichten gedurende de pilot moet zien te verzamelen. Als je gedurende het traject meer zicht hebt gekregen op de werkzame elementen binnen de pilot - is het ten slotte relevant om stil te gaan staan bij de opschalingsstrategie die je kiest.

Daarbij is een onderscheid te maken tussen vier mogelijke opschaling strategieën:



* Strategieën zijn voorgesteld door Rathenau (2020), plaatjes ontwikkeld door Platform31 (2020)

Het vroegtijdig bewust worden van de mogelijke opschalingsstrategie kan je helpen om bewustere keuzes te maken en hierop voor te sorteren. Tevens helpt het je om alert te zijn wanneer er iets gebeurt dat die strategie lastig maakt, waardoor je -bewust- kan wisselen. Het is daarbij relevant om te reflecteren op de samenhang met de eerder uitgewerkte onderdelen: de beoogde route(s) en ingrediënten. Zijn de benodigde ingrediënten voorhanden om invulling te geven aan de beoogde route(s) en strategie? Welke acties dienen nog ingezet te worden?