

Opschalingshandreiking

Hulpmiddel voor projectleiders om de impact van hun projecten te vergroten

Achtergrond: opschalingsbewustzijn

Wat is deze handreiking?

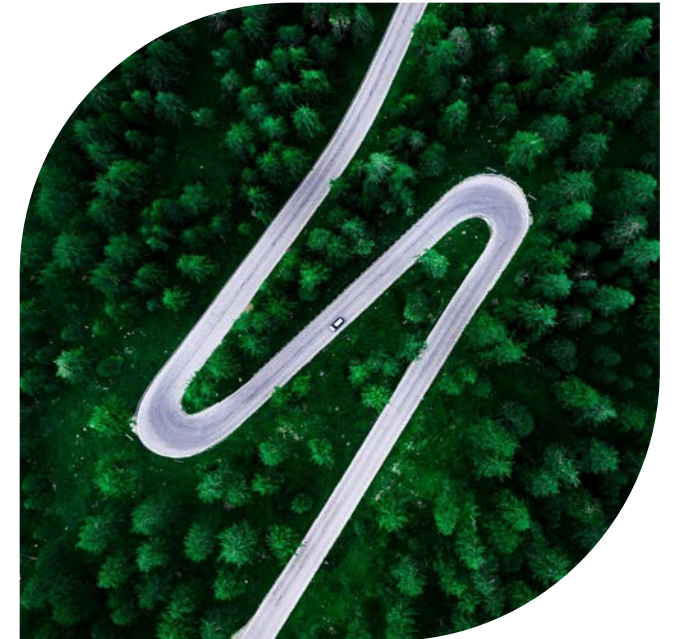
Deze handreiking helpt je om tijdens een pilot of klein project al na te denken over opschaling. Door 'opschalingsbewust' te werk te gaan, vergroot je de kans op succes. Het hulpmiddel is ontwikkeld op basis van behoeften vanuit gemeenten.

Wat is opschalingsbewustzijn?

Opschaling in de publieke sector betekent meer mensen positief bereiken en zo grotere maatschappelijke impact realiseren. Opschalingsbewustzijn houdt in dat je bewust werkt aan het verbeteren van kansen en voorwaarden om die impact te vergroten.

Waarom is het belangrijk?

Projecten doorlopen vaak eerst een pilot, waarna pas naar opschaling wordt gekeken. Dan zijn al onbewuste keuzes gemaakt, opties afgefallen en afhankelijkheden ingebouwd die opschaling belemmeren. Succesvolle schaling van energie- en warmtetransitieprojecten begint daarom niet ná een pilot, maar vanaf het begin. Deze handreiking helpt daarbij: eerst als gespreksstructuur, vervolgens als actiekader en later als dynamische checklist om te beoordelen waar je staat.



Gebruik in de praktijk

Waarom is dit relevant?

Deze handreiking is ontwikkeld vanuit een traject voor de ontzorging van woningeigenaren bij verduurzaming. De genoemde praktijkvoorbeelden komen hieruit voort, maar het hulpmiddel is breed toepasbaar op alle projecten binnen de energie- en warmtetransitie. Het helpt om al in vroege fases projecten zo in te richten dat succesvolle schaling waarschijnlijker wordt.

Voor wie is het bedoeld?

Primair voor projectleiders warmtetransitie bij gemeenten en hun teams, plus eventueel andere partijen die zij betrekken.

Hoe en wanneer te gebruiken?

Er is geen vast startmoment.

- Vroeg in het traject fungeert het als gespreksstarter voor belangrijke aandachtspunten. Naarmate je vordert, wordt het belangrijker om gefundeerde antwoorden te hebben voor bewuste besluitvorming.
- Door deze handreiking er op meerdere momenten bij te pakken en te bespreken, kun je inschatten of een project klaar is voor opschaling en waar meer inzicht nodig is. Het geeft geen oordeel over de aanpak, maar toont welk werk nog verzet moet worden. Systematisch gebruik verkleint de kans op onverwachte verrassingen.



Inhoud

Deze handreiking is verdeeld in drie secties – drie stappen - waar je als een stappenplan doorheen kunt lopen.

- **Stap 1: Impact en routes om die te bereiken**
 - Wat is de beoogde impact van dit project? Welk doel wil je bereiken?
 - Hoe ga je het doel (na de pilot) bereiken? Welke route(s) is/zijn hiervoor nodig?
- **Stap 2: Componenten die opschalen mogelijk maakt**
 - Het succes van een aanpak laat zich niet in één keer beoordelen, omdat deze uit meerdere componenten bestaat. In een vroege fase kun je niet alles meenemen en is de situatie vaak niet representatief voor opschaling. Werk daarom gestructureerd aan alle componenten en bepaal voor opschaling of je voldoende inzicht hebt.

Stap 3: Valkuilen

- Er zijn veel bekende valkuilen als het gaat over opschalen. Door hier vroegtijdig bewust van te zijn kan je al vanaf het moment dat je een pilot opzet er rekening mee houden.

Per stap vind je een **gebruiksaanwijzing**. Deze kan je herkennen aan het gele blokje.

*Door het document vind je **praktijkvoorbeeld en tips**. Met de hyperlinks spring je naar de plek in het document waar die staan; en vandaar weer terug*

Stap 1A: Impact

Vul onderstaande vragen in over het beoogde doel van je impact.

A) Wat is het doel dat je tijdens het project wilt bereiken?

Klik [hier](#) als je een Tip of meer achtergrondinformatie wil (slide 14)

B) Waar wil je dat het project na afronding aan gaat bijdragen?

Stap 1B: Impact

Bij 'opschalen' wordt er vaak vooral gedacht aan het groter maken van 'iets', maar er zijn verschillende routes om schaal te bereiken. Op deze slides vind je de **vijf belangrijkste routes voor schaling**. Als je (impact) wilt schalen zal je minimaal 1 van die routes nodig hebben, mogelijk meer. Bespreek ook wat de scope van jouw impact: van 1 naar meer buurten, van 1 naar meer wijken, naar de hele gemeente of nog breder.

IN-schalen

Inbedden: van tijdelijk naar permanent ingebed binnen organisatie(s)

UIT-schalen

Uitbreiden: van één organisatie uitbreiden naar andere soortgelijke organisaties

OP-schalen

Institutionaliseren in beleid en/of wet- en regelgeving: van een geïsoleerde setting naar systeemverandering

DIEP-schalen

Fundamentele gedragsverandering: van oppervlakkige naar fundamentele verandering

VOORBIJ-schalen

Uitbreiden naar andere domeinen: van één inhoudelijk domein (bijv. ruimtelijk) naar andere domeinen.

Klik [hier](#) als je voorbeelden voor iedere route wilt en tips waar bij die route op te letten als je die kiest. Anders kan je al naar de volgende pagina (slide 15)

Stap 1B: Impact

Nu je weet waar je pilot aan gaat bijdragen (1A) en weet welke routes voor schaal er bestaan (vorige pagina), welke route wil je gaan gebruiken om je doel te bereiken? Geef per route via het stoplicht aan in welke mate je deze al hebt ontwikkeld of uitgewerkt. Kies minimaal één en maximaal drie routes. Je kunt ook aangeven wanneer een route niet van toepassing is.

Bepaal welke route je kiest	Vragen om te stellen	Opmerkingen	Is de route al uitgewerkt?			
			nee	deels	ja	nvt
IN: inbedden in organisatie(s)	• Heb je medewerking van bestuur en management? • Hoe kan je vanuit je project hierin voorzien? • Welke stappen zijn nodig na de pilot?					
UIT: uitbreiden in aantal en bereik	• Hoe beoordeel je of de aanpak ook voor andere organisaties bruikbaar is? • Hoe kan jij hen helpen, wat is jouw rol t.b.v. die andere organisaties?					nvt
OP: Institutionaliseren in beleid en/of wet- en regelgeving	• Is verandering van wet-/ regelgeving, standaarden, instanties nodig? • Zijn de benodigde instanties voldoende aangehaakt? • Wat kan je binnen jouw project bijdragen?					nvt
DIEP: fundamentele gedragsverandering	• Welke invloed heb je om de beoogde gedragsverandering tot stand te brengen? • Wat/wie is nog meer nodig? • Welke rol kan je project daarbij spelen?					nvt
VOORBIJ: uitbreiden naar ander domeinen	• Hoe kan een ander domein hiervan leren? • Hoe definieer je domein, in relatie tot jouw scope? • Hoe kan jij vanuit je project voorzien in dat leren?					nvt

Stap 2: Componenten

Een aanpak bestaat uit verschillende componenten die het opschalen mogelijk maken. Daarom is het essentieel om bij deze componenten stil te staan. In een vroege fase hoef je nog geen volledig inzicht te hebben, maar is het handig de componenten te kennen. Zo kun je gerichter bepalen welke acties nodig zijn om inzicht op te bouwen en de stap naar opschaling te maken.

In deze stap kijk je daarom per component naar:

- **In hoeverre heb je inzicht in de invulling van dit component?**
- **Hoe ga je hiermee om, wat is je volgende stap?**

Je kan per component meerdere vragen stellen om tot een oordeel te komen:

- Komt/ kwam dit component aan bod in de pilot?
- Wat weet je er over? Is dat voldoende om aan de volgende fase te kunnen beginnen?
 - → Ja: Hoe groot zijn de gevolgen als dat niet klopt?
 - → Nee: welke kennis/inzichten mis je?
- Welke acties zijn wenselijk of zelfs nodig om met goed vertrouwen (wel) de volgende stappen te kunnen zetten?
- In welke mate is de status van dit component een geaccepteerde "Known Unknown" (= we weten dat we er niet voldoende over weten, maar dat blokkeert volgende stappen niet)
- Wat is al met al jouw gevoel bij dit component i.r.t. opschaling?

Stap 2: Componenten (1/2)

Componenten	Heb je voldoende inzicht?			Waarom?	Hoe ga je hiermee om?
	nee	deels	ja		
1. Samenwerking. Hoe verloopt de samenwerking tussen sleutel actoren? Zijn er duidelijke samenwerkingsafspraken om het schalen van de aanpak mogelijk te maken?					
2. Wensen en behoeften. Sluit het opschalen van de aanpak aan bij een wensen en/of behoeftes van een groter en diverser publiek? Ben je dat voldoende nagegaan?					
3. Governance. Is er bestuurlijk draagvlak voor het opschalen van de aanpak? Is – indien relevant – het bestuurlijk proces in gang gezet om de aanpak te verankeren in beleid en wet- en regelgeving?					
4. Waarde. Zijn de benodigde (schalings)partners bewust van de wijze waarop zij waarde toevoegen om het schalen van de aanpak te realiseren en gezamenlijk de beoogde impact te realiseren?					
5. Financiering. Is er duidelijkheid over de bekostiging van het vervolg? Welke financiers zijn er? Hoe verhouden de verschillende bijdragen zich tot elkaar?					

Stap 2: Componenten (2/2)

Klik [hier](#) als je voorbeelden en tips wilt voor de componenten 6-9 (slide 16)

Componenten	Heb je voldoende inzicht?			Waarom?	Hoe ga je hiermee om?
	nee	deels	ja		
6. Kennis & vaardigheden. Is er voldoende capaciteit om schalen van de aanpak mogelijk te maken? Beschikken de actoren die een rol spelen bij opschalen over de juiste kennis en vaardigheden?					
7. Technologie & systemen. Beschikken de organisaties die van belang zijn voor opschaling over de juiste technologische systemen/applicaties om het opschalen van de aanpak mogelijk te maken?					
8. Privacy & gegevensdeling. Zijn de (ICT en beheer) structuren geschikt om om te gaan met (grotere) hoeveelheden data en voldoen deze aan wet- en regelgeving op het gebied van privacy en gegevensdeling?					
9. Juridisch. Bieden huidige wet- en regelgeving voldoende ruimte voor opschalen? Zo niet: zijn gerichte acties zijn ondernomen om ervoor te zorgen dat dat wel zo gaat zijn?					
Totaal oordeel:					

Stap 3: Valkuilen

Bij het opschalen van pilots zijn diverse valkuilen bekend. Door hier tijdig op te anticiperen, vergroot je de kans op succes. Hieronder beschrijven we vier valkuilen en hun gevolgen. Op de volgende pagina bepaal je welke valkuilen op jouw situatie van toepassing zijn en bedenk je acties om deze te voorkomen.

Wil je voorbeelden en tips, klik [hier](#) (slide 17 + 18)

1

Gebrek aan diversiteit in de gebruikscasussen

2

Te veel focus op het onderdeel, niet op het hele systeem

3

Niet bewust zijn van specifieke (pilot) omstandigheden

4

Niet tijdig of voldoende betrekken van 'schalingspartners'

Stap 3: Valkuilen

Valkuilen	Heb je rekening gehouden met deze valkuil?	Waarom wel/niet?	Wat is je vervolgstap om hiermee om te gaan?
1. Gebrek aan diversiteit in de gebruikscasussen	Ja/nee/weet ik niet 		
2. Te veel focus op het onderdeel, niet op het hele systeem	Ja/nee/weet ik niet 		
3. Niet bewust zijn van specifieke (pilot) omstandigheden	Ja/nee/weet ik niet 		
4. Niet tijdig of voldoende betrekken van ‘schalingspartners’	Ja/nee/weet ik niet 		
Totaal oordeel: ben je in staat om de valkuilen te voorkomen?	Ja/nee/weet ik niet 		

Praktijkvoorbeelden en tips bij de invulbladen

Tips en extra informatie bij stap 1A: Impact

Tip voor stap 1A

Zorg voor duidelijkheid over de te behalen doelen en resultaten van je pilot, en daarna. Wanneer is de pilot voor jullie succesvol? Als je dit niet duidelijk hebt, wordt het daarna moeilijk om vervolgstappen te bepalen. Zorg er ook voor dat de betrokken partijen een gedeeld beeld hebben van dit doel.

Achtergrondinformatie

De pilot zal waarschijnlijk niet de uiteindelijk gewenste mate van maatschappelijke impact bereiken door beperkte tijd en afbakening. Daarom is het belangrijk om op tijd stil te staan bij de impact die je ná de pilot wilt bereiken. Oftewel: hoe kan je de effecten van de pilot effectief opschalen? Hiervoor kan je verschillende routes gebruiken, deze vind je op de volgende pagina.

Terug naar Invulblad
voor Stap 1A

Praktijkvoorbeelden en tips bij stap 1B: Impact

INSCHALEN

In een gemeente werd om tijd te besparen het in kaart brengen van sociale structuren overslagen in het wijkaanpakproces. Dat werkte niet; men moest het proces alsnog volledig doorlopen. Nieuwe wijken zijn daarna direct goed aangepakt.

Tip: Volg het proces zorgvuldig voor een duurzame inbedding. Haast nu leidt tot vertraging later.

UITSCHALEN

Na een succesvolle pilot bij gemeente X bleek opschaling nodig om blijvend effect te hebben. Daarvoor was samenwerking op regionaal niveau vereist, maar dat was niet voorbereid. Het initiatief strandde na de pilot.

Tip: Denk vooraf na over 'juistschalen': op welk niveau moet iets worden georganiseerd om de gewenste impact te bereiken, en met wie?

OPSCHALEN

Een gemeente onderzocht of en hoe een regel kon worden ingezet om een energievoopdracht te helpen. Pas toen een gemeentelijke trekker het initiatief nam om regelgeving aan te passen, kwam er vaart in het proces.

Tip: Moet wet- of regelgeving worden aangepast? Begin daar vroeg mee en betrek direct de juiste mensen.

DIEPSCHALEN

Om echt stappen te zetten in een wijk is sociale cohesie belangrijk. Dat vergde een houding bij de belangrijke partijen die er niet was. Zelfs als de 'technische' aanpak goed is, zonder de hearts & minds lukt het niet.

Tip: onderschat relevantie van gedragsverandering niet en besteed hier expliciet aandacht aan; ruim er ook voldoende tijd voor in.

VOORBIJ SCHALEN

Een gemeente wilde een succesvolle inkoopactie voor spouwmuurisolatie herhalen voor glas en kozijnen. Dat mislukte, omdat die categorie veel gevoeliger is voor persoonlijke smaak en zich daardoor minder goed leent voor anonieme collectieve inkoop.

Tip: Controleer of situaties vergelijkbaar genoeg zijn voordat je een aanpak hergebruikt. Pas aan waar nodig.

Ga naar Invulblad bij Stap 1B

Praktijkvoorbeelden en Tips bij stap 2: Componenten

Samenwerken: wees scherp op expertise die je mist als gemeente, en voel je niet te groot om met anderen samen te werken die missende expertise in huis hebben. Zo zijn lokale organisaties vaak essentieel om met bewoners in contact te komen.

Wensen en behoeften: Het gaat vaak mis op het niet scherp hebben van de diversiteit van behoeften (zie ook stap 3). Een variant daarvan is de invloed van de timing op de perceptie van het aanbod. Een concreet aanbod doen lijkt goed, maar als het te vroeg komt werkt het toch niet. Tip: houd vinger aan de pols om beter in te schatten wanneer een goed moment zou zijn.

Governance: Gemeente X was aan het onderzoeken of het mogelijk was een leaseconstructie in te regelen voor een hybride warmtepomp, maar bestuurlijk draagvlak ontbrak waardoor dit traject werd afgebroken. Tip: neem bestuurder(s) mee, maak duidelijk waar je project aan bijdraagt in termen van diens doelen.

Waarde: Voor een bepaalde aanpak waren veel verschillende partijen nodig. Voordat ze snelheid konden maken was echter een bepaalde gedeelde visie en waarde-definitie nodig; dat lukte niet waardoor verder gaan geen zin had. Tip: stem de waarden af waar je mee bezig bent, waar doe je het voor. Zie ook stap 1A.

Financiering: Regelmatig wordt niet voldoende erkend dat het type financiering voor een pilot hele andere voorwaarden heeft en vaak niet beschikbaar is voor de fasen erna. Tip: Ga al vroegtijdig nadenken over financieringsconstructies, wie daarvoor nodig zijn, welke randvoorwaarden voor hen relevant zijn om in te vullen.

[Terug naar invulblad 1 voor
Stap 2](#)

Kennis en vaardigheden: Na een succesvolle pilot was het de bedoeling om op te schalen naar regioniveau, maar de capaciteit daarvoor ontbrak. Tip: probeer vooruit te denken welke kennis en vaardigheden nodig zijn voor opschalen, en op welk schaalniveau.

Technologie en systemen: Voor een aanpak werd een geavanceerd technologisch hulpmiddel gekozen. In de pilot werkte het nog niet goed en gebruikers konden er moeilijk mee overweg. Dat ondermijnde het vertrouwen om op deze route door te gaan. Tip: wees voorzichtig met te geavanceerde technologie, zeker als inwoners ermee werken. Een slechte eerste indruk is moeilijk te herstellen.

Privacy en gegevensdeling: In een pilot kon vanwege het kleine aantal deelnemers de afstemming m.b.t. delen van de persoonsgegevens met persoonlijk contact tussen medewerkers en 1-op-1 toestemming worden geregeld. Voor grote aantallen was dat ondoenlijk. Tip: denk na over wat nodig is voor grote aantallen data, o.a. bij koppeling van overzichten.

Juridisch: In een gemeente leken bepaalde (nationale) regels een aanpak tegen te houden. Na veel praten en argumenteren lukte het om een interpretatie geaccepteerd te krijgen waardoor de aanpak verder kon worden ontwikkeld. Tip: wees alert op juridische barrières, maar beschouw ze niet bij voorbaat als onoverkomelijk

[Terug naar invulblad 2 voor
Stap 2](#)

Praktijkvoorbeelden en tips stap 3: Valkuilen

1

Gebrek aan diversiteit in de gebruikscasussen

Praktijkvoorbeeld

Een gemeente had succes met een collectieve isolatie-inkoop, maar niet met glas. Dat kwam doordat glas andere eigenschappen heeft – zoals zichtbaarheid en persoonlijke smaak.

Tip: Houd rekening met verschillen tussen doelgroepen en situaties. Een aanpak die in de ene context werkt, is niet automatisch geschikt voor een andere. Zie ook component Wensen en Behoeften.

2

Te veel focus op het onderdeel, niet op het hele systeem

Praktijkvoorbeeld

Een gemeente koos voor een geavanceerde technologische aanpak. De technologie was nog nauwelijks getest en niet gebruiksvriendelijk. Door te weinig aandacht voor functionaliteit en gebruiksgemak leverde de pilot weinig op.

Tip: Richt je niet te eenzijdig op technologie alleen. Succes vraagt om een samenhang tussen techniek, gebruik, structuren en maatschappelijke acceptatie.

3

Niet bewust zijn van specifieke (pilot) omstandigheden

Praktijkvoorbeeld

Een pilot draaide goed dankzij één uitzonderlijk kundige adviseur. Na afloop vertrok zij en was er geen financiering om door te gaan. Het succes bleek volledig van haar afhankelijk.

Tip: Let op gunstige pilotomstandigheden. Zorg dat kennis, middelen en cruciale rollen overdraagbaar en schaalbaar zijn. Zie ook de componenten Financiering en Kennis & Vaardigheden.

4

Niet tijdig of voldoende betrekken van 'schalingspartners'

Praktijkvoorbeeld

Meerdere gemeenten wilden samen één loket voor inwoners opzetten, maar er ontstond onduidelijkheid over ieders rol en wie opdrachtgever was voor de samenwerking.

Tip: Bespreek vroegtijdig de gevolgen van opschaling. Betrek relevante partijen op tijd, zodat de aanpak past bij de bestuurlijke en organisatorische structuren en manieren van werken; of in ieder geval dat deze werkbaar zijn aan te passen.

Door naar tips voor vervolgacties bij Stap 3

Tips voor vervolgacties bij stap 3: Valkuilen

1

Gebrek aan diversiteit in de gebruikscasussen

- Als de mogelijkheid er is: doe pilots met meerdere gebruikscasussen tegelijk
- Anders: breng meerdere perspectieven bij elkaar, gedacht vanuit de verschillende (soorten) gebruikscasussen
- Dit alles om te voorkomen dat de aanpak te veel geoptimaliseerd wordt voor een specifieke gebruikscasus

2

Te veel focus op het onderdeel, niet op het hele systeem

- Maak helder hoe de scope van de vernieuwing past in het ecosysteem, en hoe het die raakt
- Besteed serieus aandacht aan alle componenten (zie sectie 2) voordat je gaat schalen

3

Niet bewust zijn van specifieke (pilot) omstandigheden

- Beschrijf concreet hoe speciale omstandigheden na de pilot worden afgedekt: financieel, juridisch, motivatie van gebruikers, medewerking.
- Dubbelcheck dat je niet (onbewust) deze pilotomstandigheden als representatief beschouwt voor de situatie op schaal

4

Niet tijdig of voldoende betrekken van 'schalingspartners'

Breng in kaart welke actoren in welke fase van vroege fase (pilot) en opschaling nodig zijn, wanneer je ze betreft, en op welke manier. Stel omgaan met verwachte 'weerstand' niet uit, neem diegenen op een gepaste manier mee in het proces. Gebrek aan gevoeld eigenaarschap bij schalingspartners is garantie voor blokkades later.