

De 7 elementen van opschaling

We onderscheiden in het ontwerpproces 7 verschillende elementen, die ieder invloed hebben op de opschaalbaarheid van je ontwerpuitkomst. Deze elementen zijn: de opgave waar het op inspeelt, de financiering van de interventie, het werkend principe van de interventie, de daadwerkelijke oplossing die de interventie biedt, de uitwerking van de interventie, de governance die nodig is rond de interventie om deze goed te organiseren, en de impact en borging van de interventie (voor blijvend en meetbaar effect op de opgave).

Opgave en financiering

1. Opgave

De opgave is je vraagstuk: de uitdaging waar je mee aan de slag wilt en een oplossing voor zoekt. Een opgave raakt vaak aan verschillende domeinen, kan complex en ingewikkeld zijn en vanuit verschillende perspectieven anders wordt gedefinieerd. Binnen de publieke ontwerppraktijk is het vaak de aanleiding voor een ontwerpproces. Sommige opgaven spelen in bijna elke gemeente, andere opgaven zijn specifieker. Soms ben je afhankelijk van de politiek-bestuurlijke situatie binnen een gemeente: is de opgave waar jij aan werkt een speerpunt voor het college? Is er draagvlak in de gemeenteraad? Is er budget voor vrijgemaakt? Is er aandacht voor vanuit het rijk?

Om gevoel te krijgen voor de schaalbaarheid van de opgave, kunnen deze vragen helpen:

- Speelt de opgave lokaal, regionaal of landelijk? Speelt de opgave alleen bij een bepaald type gemeente (door bijvoorbeeld de grootte van de gemeente, de ligging of lokale uitdagingen)?
- Is de opgave urgent en overal bekend? Is deze recent in het nieuws geweest of was het bijvoorbeeld onderdeel van een (verkiezings) campagne?
- Wordt het belang van de opgave gedragen door een meerderheid in de gemeenteraad?
- Hoe past het vraagstuk bij bestaande beleidsdoelen, beleidsplannen of uitvoeringsprogramma's?

Voorbeeld van een opgave

Huishoudens in de gemeente zetten te weinig stappen richting energiebesparing, terwijl de gemeente concrete klimaatdoelstellingen heeft. Dit speelt in vrijwel elke Nederlandse gemeente, maar de politieke prioriteit en het beschikbare budget verschillen sterk.

2. Financiering

Het financieel organiseren van een ontwerpproces of ontwerpoplossing kan uitdagend zijn. Ontwerpprocessen en -uitkomsten zijn vaak lastig vast te leggen in cijfers - de impact zit hem meer in doeltreffendheid en draagvlak. Dit kan het lastig maken om hier budget voor te vinden, zowel voor het ontwikkelen van een ontwerpoplossing als voor het overnemen van een ontwerpoplossing en die passend maken aan de eigen context.

De inkoopvorm is niet alleen bepalend voor de middelen, maar ook voor het proces. Vaak wordt er in de inkoopfase al vastgelegd hoe de planning, het proces en de gewenste uitkomsten eruit moeten zien. Een ontwerpende aanpak vraagt vaak juist om maatwerk, waarbij niet alles van tevoren kan worden vastgelegd. [Lees de gids voor het inkopen van innovatie bij de overheid](#) om meer te leren over het vinden van de juiste inkooproute voor jouw opgave.

Ook timing is belangrijk voor de financiering. Het kan zijn dat iets nú niet past binnen een begroting, maar dat er in een nieuwe budgetcyclus wel ruimte is. Of dat er juist nog een potje is dat op moet. Ook subsidies en innovatiebudgetten zijn vaak maar tijdelijk beschikbaar. Dit alles kan het lastig maken om budget te vinden.

Om gevoel te krijgen voor de schaalbaarheid van de financiering, kunnen deze vragen helpen:

- Wat is de gekozen inkooproute? Is die uniek voor jouw situatie, of kan dezelfde strategie op andere plekken ook worden ingezet?
- Is de ontwerpuitskomst bewezen effectief? Is de opbrengst meetbaar?
- Hoe duur is het om de ontwerpuitskomst een succes te maken in een andere gemeente? Zijn onderdelen te hergebruiken of moeten deze opnieuw worden ontwikkeld?
- Kunnen meerdere gemeenten (tegelijktijd) gebruikmaken van hetzelfde ontwerpproces? Kan de inzet in de tweede gemeente kosten besparen voor de eerste gemeente?
- Is er landelijke of regionale financiering of subsidie beschikbaar om het ontwerpproces te bekostigen?
- Wat is het geschikte moment in de beleidscyclus om te investeren?

Voorbeeld van financiering

Het project wordt gefinancierd via een tijdelijke rijkssubsidie voor klimaatcommunicatie, aangevuld met budget van de afdeling Duurzaamheid. In een andere gemeente is dezelfde subsidieregeling beschikbaar, maar vereist het een nieuwe aanvraag en een eigen bijdrage.

Oplossing en uitwerking

3. Werkend principe (waarom)

Elke ontwerpuitkomst heeft een 'werkend principe': de onderliggende logica die verklaart waarom het werkt. Dat principe kan in verschillende situaties en vormen worden toegepast. Het is nog geen ontwerp, maar de gedragsmatige, technische of organisatorische redenering erachter.

Hoe makkelijker het werkend principe is uit te leggen en hoe bekender mensen zijn met dat werkend principe, hoe makkelijker je jouw ontwerpuitkomst in andere gemeenten kunt inzetten.

Voorbeeld van een werkend principe

Mensen ondernemen eerder actie als ze concreet zien hoeveel geld ze persoonlijk kunnen besparen. Niet abstracte milieudoelen, maar directe financiële winst motiveert gedragsverandering. Inspelen op financiële prikkels is het werkend principe, dat bijvoorbeeld ook bij verduurzaming ingezet kan worden. Dit principe is breed herkenbaar.

Om gevoel te krijgen voor de schaalbaarheid van het werkend principe, kunnen deze vragen helpen:

- Wat maakt dat jouw opgave écht werkt? Hoe geeft het antwoord op de oorspronkelijke vraag?
- Is het werkend principe geschikt voor een specifieke doelgroep? Of is het breed toepasbaar (ook voor andere doelgroepen/gedrag geschikt)?
- Kun je het werkend principe makkelijk begrijpen en uitleggen?
- Zijn mensen al bekend met het werkend principe in een vergelijkbare interventie?
- Voor welke (specifieke) doelgroep werkt dit mechanisme goed? Is er bij de gemeente veel aandacht voor deze doelgroep en is het gedrag van de nieuwe beoogde doelgroep vergelijkbaar?

4. Oplossing (wat)

De oplossing is de vertaalslag van het werkend principe naar de specifieke context van de gemeente. De oplossing bepaalt wat er gedaan wordt: welke aanpak, welk type interventie, welke functie het moet vervullen. Je kiest de oplossing op basis van de mogelijkheden en wensen binnen de organisatie, de ruimte in het budget en de aansluiting bij de doelgroep en stakeholders.

De oplossing is nog niet één vaststaand ontwerp. Het is een concept dat in principe op meerdere manieren uitgewerkt kan worden.

Voorbeeld van een oplossing

Een campagne die bewoners via een gemeentelijke website activeert om te ontdekken welke energiebesparende maatregelen voor hen beschikbaar zijn, gecombineerd met laagdrempelige wijkworkshops.

Om gevoel te krijgen voor de schaalbaarheid van de oplossing, kunnen deze vragen helpen:

- In hoeverre is de gekozen oplossing afhankelijk van de lokale situatie?
- Zijn de voorwaarden voor het toepassen van de oplossing op andere plekken beschikbaar? Bijvoorbeeld:
 - Is er ruimte om lokale partners te betrekken om de oplossing te realiseren?
 - Past de oplossing binnen de gangbare manier van werken binnen de organisatie, of moet er ruimte voor worden gemaakt?

5. Uitwerking (hoe)

Dit is de concrete verschijningsvorm van de gekozen oplossing: hoe het er daadwerkelijk uitziet, voelt en functioneert in de praktijk. De uitwerking kan fysiek of digitaal zijn, het kan een evenement, een werkvorm, training, een beleidsstuk, een campagne, een video of een bestemmingsplan zijn. De uitwerking omvat keuzes over materiaal, taal, interface, plek of medium, en maakt het concept tastbaar en toepasbaar.

Bij het uitwerken hoort ook een keuze voor een stijl, in vormgeving maar ook in communicatie. De stijl kan specifiek zijn, bijvoorbeeld door het gebruik van de huisstijl van een gemeente, of aansluiten bij andere (bestaande) innovaties of campagnes.

Voorbeeld van een uitwerking

Een fotocampagne voor duurzaam gedrag met slimme energieoplossingen in huishoudens, een pagina op de gemeentewebsite met subsidies en een rekentool, en vier workshops met een lokale energie stichting, vormgegeven in de huisstijl van de gemeente.

Om gevoel te krijgen voor de schaalbaarheid van de uitwerking, kunnen deze vragen helpen:

- Is de uitwerking specifiek ingericht op de context? Is het ook in andere gemeenten logisch?
- Is de gekozen manier van uitwerken eenvoudig op meerdere plekken toe te passen?
- Hoeveel tijd en geld kost het om de uitwerking aan te passen, of toe te passen in een andere context?
- Past de stijl van de uitwerking ook bij andere doelgroepen?
- Is de uitwerking sterk gebaseerd op actuele trends?

Governance en borging

6. Governance

De governance gaat over het coördineren en beslissen over het project. Afhankelijk van de gekozen oplossing en uitwerking is daar meer of minder commitment voor nodig vanuit de betrokken professionals binnen de gemeente en de betrokken stakeholders. Governance kan vragen om bepaalde expertise, financiële mogelijkheden of commitment aan een doel. Soms is het afhankelijk van rijksbrede beleidsdoelen of urgente zaken die spelen. Ook bij schaling is het relevant hier rekening mee te houden.

Je kunt de implementatie en uitvoer van de innovatie ook volledig overlaten aan een externe partij: een ontwerp bureau, maatschappelijke organisaties of ondernemers in de gemeente. Dat vraagt om minder governance bij de gemeentelijke organisatie zelf, maar is vaak kostbaarder.

Om gevoel te krijgen voor de schaalbaarheid van de governance, kunnen deze vragen helpen:

- Welke belangen spelen er binnen de gemeente? Zijn die vergelijkbaar met andere gemeenten?
- Hoe is dit project op gang gekomen? Deden er zich kansen voor die 'buitengewoon' zijn?
- Wordt de innovatie uitgevoerd door de gemeente zelf of door een externe partij? Is die partij ook werkzaam in de andere gemeente?
- Moet er een nieuw project, programma of afdeling voor worden ingericht?
- Moeten ambtenaren in de gemeente die de ontwerputkomst wil overnemen nieuwe vaardigheden leren om het te implementeren?

Voorbeeld van governance

De campagne wordt aangestuurd door de afdeling Duurzaamheid, met uitvoering bij een lokale energiestichting. Wil een andere gemeente dit overnemen, dan is de vraag of daar een vergelijkbare stichting actief is en of er interne capaciteit is voor de coördinatie.

7. Impact & borging

Om langdurig impact te maken op een opgave, is een eenmalige interventie vaak niet genoeg. Op de lange termijn impact maken, vraagt om zorgvuldige borging van de oplossing: er moet ruimte zijn om eraan te blijven werken en de oplossing te blijven inzetten.

Om de impact te vergroten, helpt het om de oplossing te evalueren, te monitoren wat het effect is en zo gaandeweg te leren. Dit biedt ruimte om iteratief te werken aan een steeds betere versie.

De ruimte voor borging en verbetering is afhankelijk van de betrokken professionals: voelen ze zich verantwoordelijk voor het doorvoeren van de oplossing? Daarnaast is het afhankelijk van de expertise binnen de gemeente en de financiële middelen om energie in het project te blijven stoppen.

Meer advies over borgen? Lees dit essay:

Essay borgen →

Om gevoel te krijgen voor de schaalbaarheid van de borging en de impact, kunnen deze vragen helpen:

- Kan de impact van de innovatie blijvend gemonitord en gekwantificeerd worden?
- Blijft de innovatie langdurig inzetbaar of moet deze vaak worden geüpdatet? Hoeveel moeite en tijd kost het om de innovatie up to date te houden? Kan dat door de gemeente of betrokken uitvoerder zelf gedaan worden?
- Is er expertise nodig om de oplossing verder te kunnen brengen?
- Is er veel geld, tijd of betrokkenheid nodig om de oplossing goed te borgen en door te ontwikkelen?
- Past het borgen en evalueren binnen bestaande afdelingen en rollen? Zijn de vaardigheden aanwezig?

Voorbeeld van borging en impact

De gemeente meet websitebezoek, subsidieaanvragen en workshop-deelname. De rekentool wordt jaarlijks bijgewerkt. De energiestichting blijft actief als lokaal aanspreekpunt, ook na de campagneperiode.