

HANDBOEK

COMPLEXITEI

TSTOOL

**LAAT ONS COMPLEXE
UITDAGINGEN
AANPAKKEN**



public:START 



Medegefinancierd door
de Europese Unie

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

Erasmus Plus KA2

2021-1-DE02-KA220-VET-000029864

Public Entrepreneurship as a Response to Complex Challenges



INHOUDSOP

GAVE

INLEIDING	2
DE SCÈNE CREËREN	3
WERKBOEK: VOORUITGANG BOEKEN IN DE OMGANG MET COMPLEXE UITDAGINGEN	5
publiek:START COMPLEXITIETOOL	23

INLEIDING

Dit handboek is een compendium bij de public:START website die ambtenaren en aanverwante instanties ondersteunt om complexe uitdagingen in hun lokale regio's en gemeenschappen aan te pakken. Public:Start is een Erasmusprogramma van de EU dat tot doel heeft publiek ondernemerschap te bevorderen als middel om om te gaan met veranderende samenlevingen en de uitdagingen die deze met zich meebrengen.

De public:START Complexity Tool is een belangrijk onderdeel van dit initiatief. Een korte introductie over het wat en waarom van deze tool wordt gevolgd door een werkboek om diegenen te helpen die structurele veranderingen in hun teams willen initiëren om als eerste stap complexe uitdagingen effectief aan te pakken. Het handboek biedt vervolgens een overzicht van de Complexity Tool en geeft een korte introductie van de verschillende aspecten. Nog in ontwikkeling is een korte handleiding voor trainers en beroepsonderwijsinstellingen die de leerelementen voor publiek ondernemerschap in hun programma's willen opnemen, die later aan het Handboek zal worden toegevoegd.

We hopen dat de public:START Complexity Tool u en publieke organisaties zal inspireren om een reis te beginnen om fit for purpose te worden in de dynamische en complexe wereld van vandaag.

De partners van het public:START-project zijn



DE SCÈNE

INSTELLEN

Van overheden wordt verwacht dat ze betrouwbare en voorspelbare agenten zijn die alle burgers gelijkelijk dienen. Hiertoe worden administratieve systemen met afdelingen, diensten, procedures en richtlijnen opgezet met duidelijke hiërarchische structuren. De rigide systemen zijn bedoeld om uniformiteit en transparantie te bieden. Deze administratieve systemen functioneren goed voor veel alledaagse diensten, maar schieten tekort bij het oplossen van complexe maatschappelijke problemen die steeds dominanter worden in onze samenlevingen. Afdelingen, hiërarchische posities, rollen en protocollen zijn gericht op specifieke problemen en vormen van dienstverlening. Ze voldoen niet aan de behoeften van hardnekkige uitdagingen zoals:

Armoede, klimaatverandering, voedselonzekerheid, rechten van vluchtelingen, risico's van nieuwe pandemieën, gezondheidszorginfrastructuur, discriminatie van de LGBTQ+-gemeenschap, racisme, gendergelijkheid, cyberveiligheid, corruptie, georganiseerde misdaad en criminaliteit van extremisten.

Er zijn nieuwe benaderingen nodig. De hierboven genoemde problemen zijn van een andere categorie. Ze zijn complex, verweven met andere problemen en spelen zich vaak af op verschillende systeemniveaus. Ze omvatten ook diverse partijen met verschillende belangen en ideeën over de problemen en hoe ze het beste kunnen worden opgelost.

Inzicht in complexiteit, ontwikkeling van instrumenten voor systeeminnovatie en training in nieuwe competenties voor ambtenaren zijn van cruciaal belang. De

public:START website presenteert twee complementaire benaderingen voor degenen die met complexe vraagstukken worden geconfronteerd: lessen' over de verschillende aspecten van het omgaan met complexe uitdagingen en praktijkvoorbeelden van verschillende gemeenten over hoe zij het betreffende vraagstuk hebben aangepakt.

Met deze twee benaderingen kunnen individuele professionals inzichten, praktische hulpmiddelen en voorbeelden opdoen voor verschillende fasen wanneer dat nodig is, als hulpmiddel tijdens het werk of om systematisch door alle aspecten te werken die te maken hebben met het navigeren door landschappen met complexe uitdagingen.

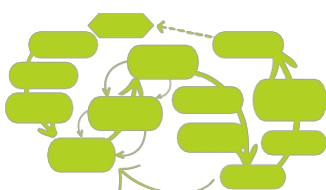
Bovendien bieden we in dit handboek een extra hulpmiddel, een werkboek, voor ambtenaren die diepere systemische veranderingen in hun afdeling of team willen initiëren om complexe uitdagingen aan te kunnen. Dit omvat het onderzoeken van de huidige praktijk, het creëren van een bewustzijn van de noodzaak om te veranderen, het onderzoeken en opnieuw creëren van gunstige randvoorwaarden om nieuwe manieren van werken mogelijk te maken, enz.

In dit Handboek vind je het volgende:



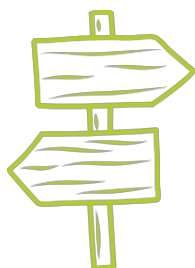
Werkboek: Vooruitgang boeken in het omgaan met complexe uitdagingen

Een praktisch werkboek om systematisch met anderen/je team te werken aan de hand van een specifieke pilot/kwestie om gemeenschappelijk begrip en initiatiefverandering te creëren



De complexiteitstool

Inleiding tot de Complexity Tool die je helpt om stap voor stap de dynamiek van complexe vraagstukken te begrijpen en je competenties in het omgaan met dergelijke vraagstukken te verbeteren.



Een gids voor opleiders in beroepsonderwijs en uitvoerende opleidingen (nog in ontwikkeling)

Suggesties voor hoe de leercomponenten van de Complexity Tool kunnen worden opgenomen in bijscholings- en opleidingsprogramma's.

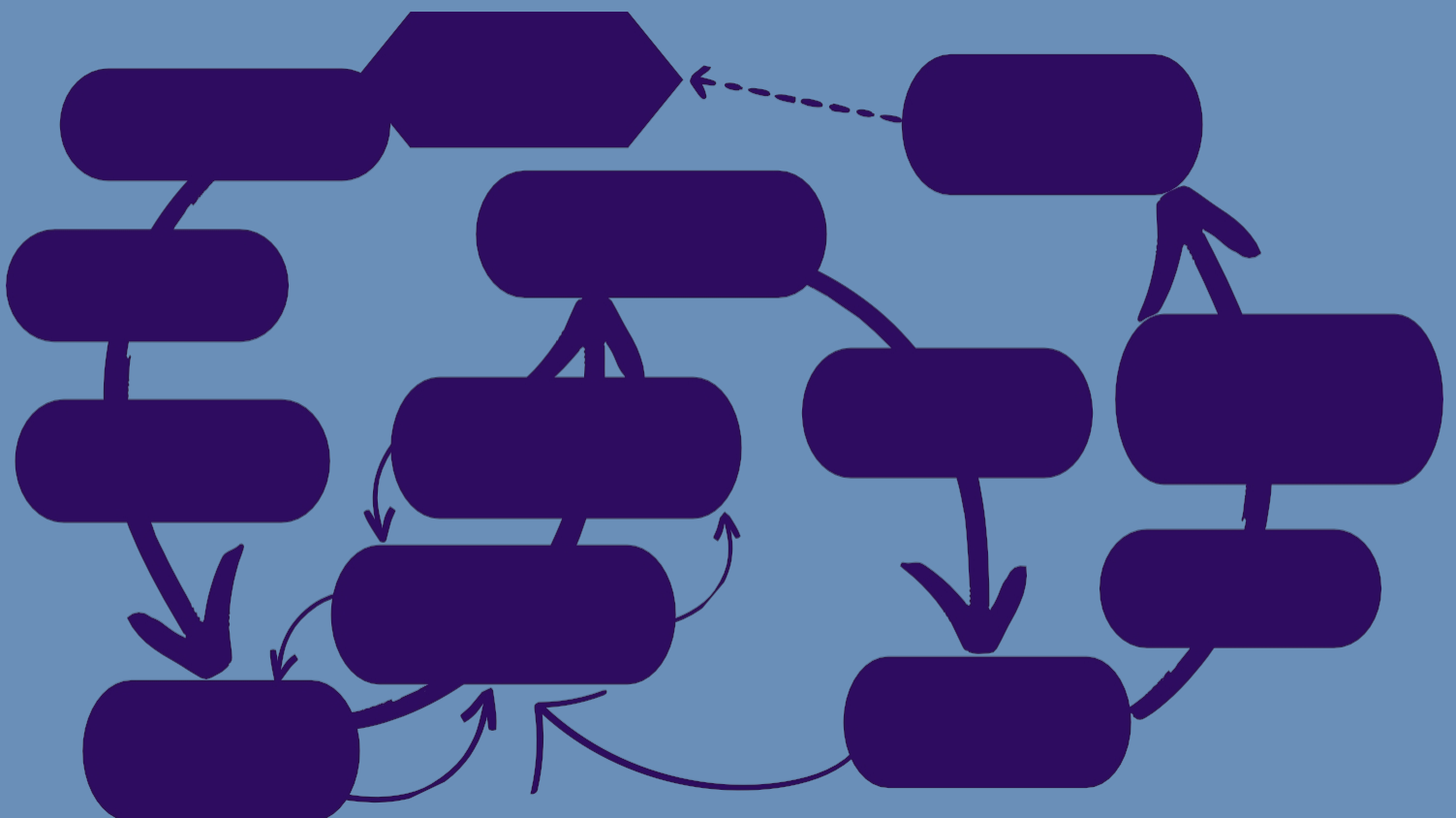
WERKBOEK:

VOORUITGANG BOEKEN

OMGAAN MET

COMPLEXE

UITDAGINGEN



RANDVOORWAARDEN

De gemeente en
maatschappelijke
uitdagingen: hoe gaan
we daar mee om?

Dit werkboek is bedoeld om gemeenten en andere lokale instanties te ondersteunen bij het ontwerpen van nieuwe manieren van werken die nodig zijn om complexe uitdagingen die samenwerking met andere belanghebbenden vereisen effectief aan te pakken. Dit betekent een grote verschuiving in hoe we denken over werken: over concurreren, samenwerken, de rol van de overheid, het bedrijfsleven, burgers en het maatschappelijk middenveld als geheel en dus ook over hoe we beslissingen nemen, onszelf organiseren en de competenties en middelen die nodig zijn voor deze veranderingen. Grote verschuivingen gebeuren niet van de ene op de andere dag, het zijn processen die moeten worden aangepakt: discussies en pilots die worden gestart om collectief te ontdekken hoe we verder moeten. Dit werkboek is een hulpmiddel om de verschuiving te vergemakkelijken.

Het werkboek maakt gebruik van het concept Innovatiewerkplaats (IWP) (afkomstig uit Noord-Nederland) om een (figuurlijke of fysieke) ruimte te creëren om lokale belanghebbenden samen te brengen om collectief te leren en te innoveren. Dit werkboek kan je helpen om een innovatieruimte te creëren die past bij jouw context.

Het werkboek biedt de mogelijkheid om systematisch een nieuwe aanpak uit te werken met vragen om de kernproblemen te identificeren, wie betrokken moet worden en op welke aspecten, wat de rollen zijn van deze deelnemende belanghebbenden, welke competenties nodig zijn, hoe gezamenlijke projecten gefinancierd kunnen worden, enzovoort.

Om te beginnen **kies je een specifiek project of onderwerp** om het werkboek door te nemen, zodat je precies weet wat er moet veranderen en hoe.

RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 1 - Extern

Complexe vraagstukken spelen in de samenleving. Wat is belangrijk en wie heb je nodig in het veld? Kijk naar noodzakelijke voorwaarden buiten de organisatie...

Voor je specifieke project of onderwerp,

beantwoord de volgende vragen, idealiter met relevante collega's en besluitvormers/managers.

RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 1 - EXTERN

Welke externe partners hebben we nodig en waarom zouden ze meedoen?

Gemeentelijke belangen:

Partij 1:
Belangen:

Partij 2:
Belangen:

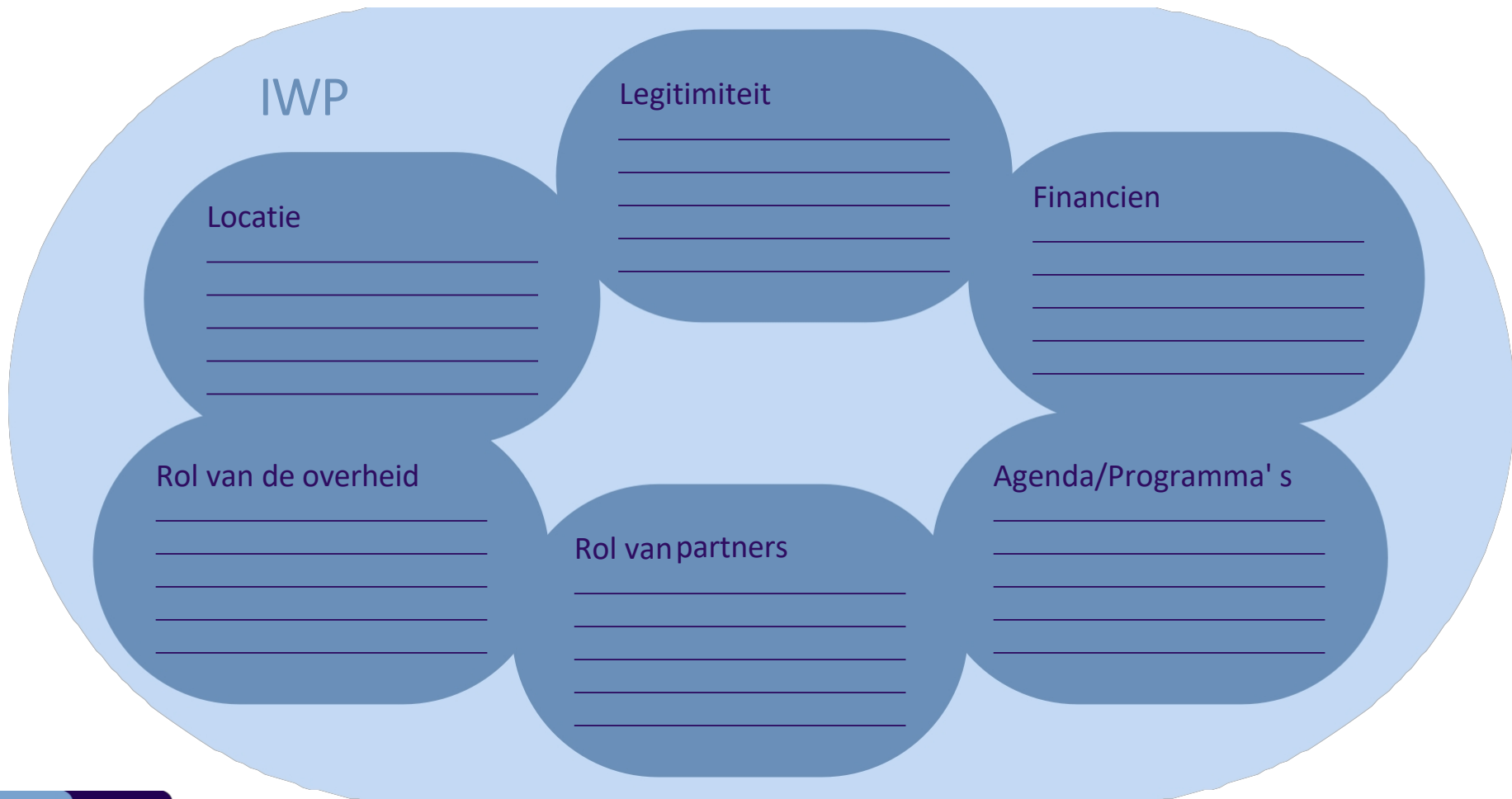
Partij 3:
Belangen:

RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 1 - EXTERN

Innovatiewerkplaats (IWP) ter ondersteuning van samenwerkingsverbanden:

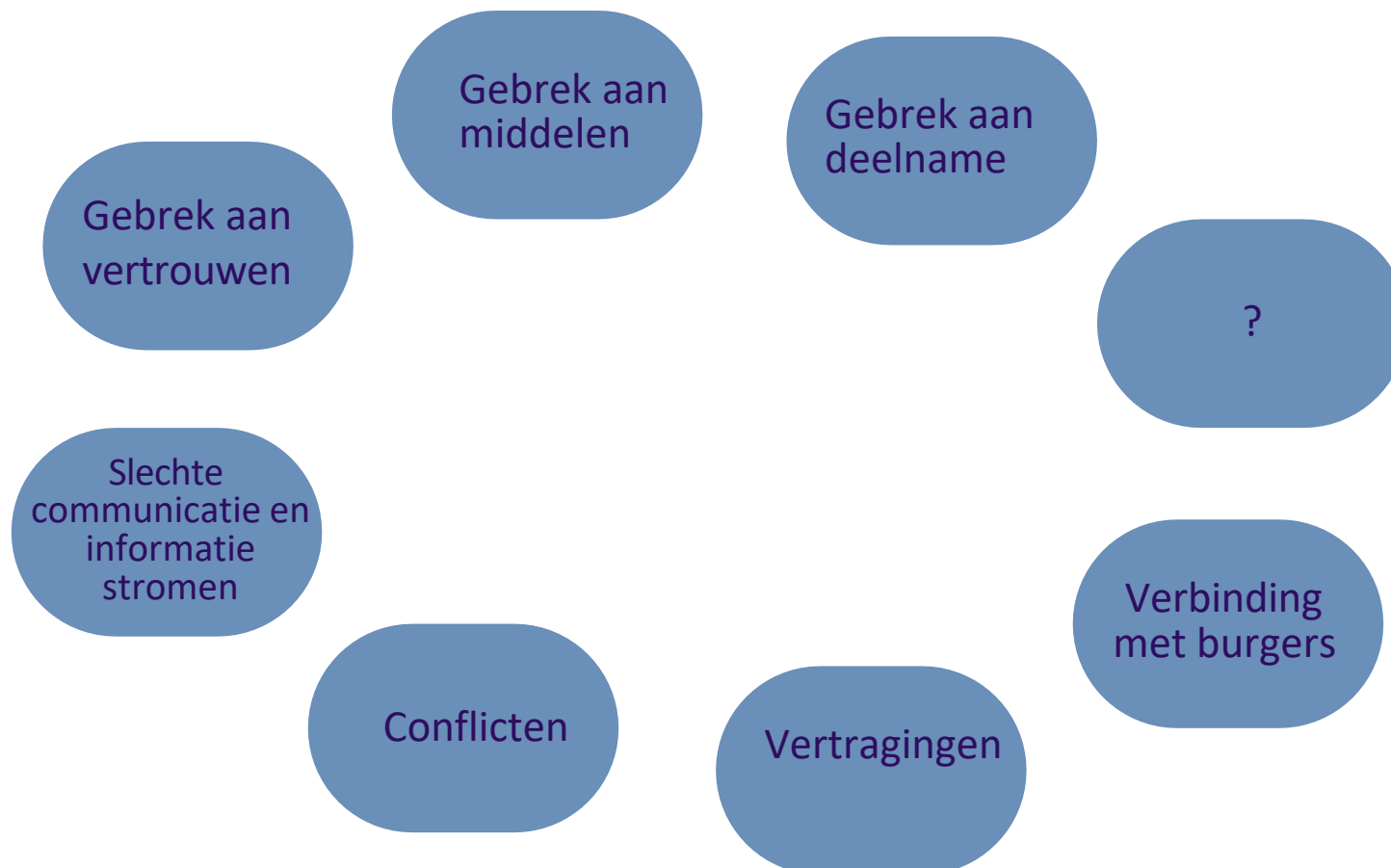


RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 1 - EXTERN

Omgaan met risico's & hoe voorkom je dat het misgaat?

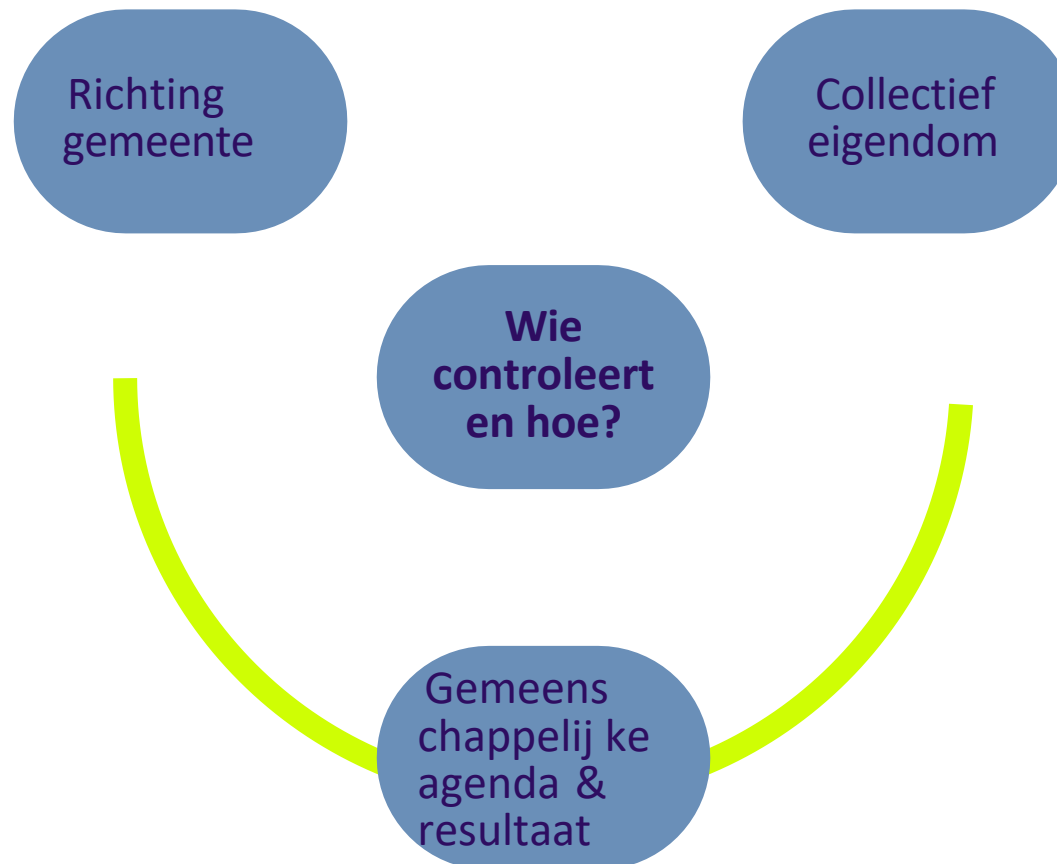


RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 1 - EXTERN

Governance creëert gedeelde ambitie, eigenaarschap, verantwoordelijkheid & r e s u l t a t e n



RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

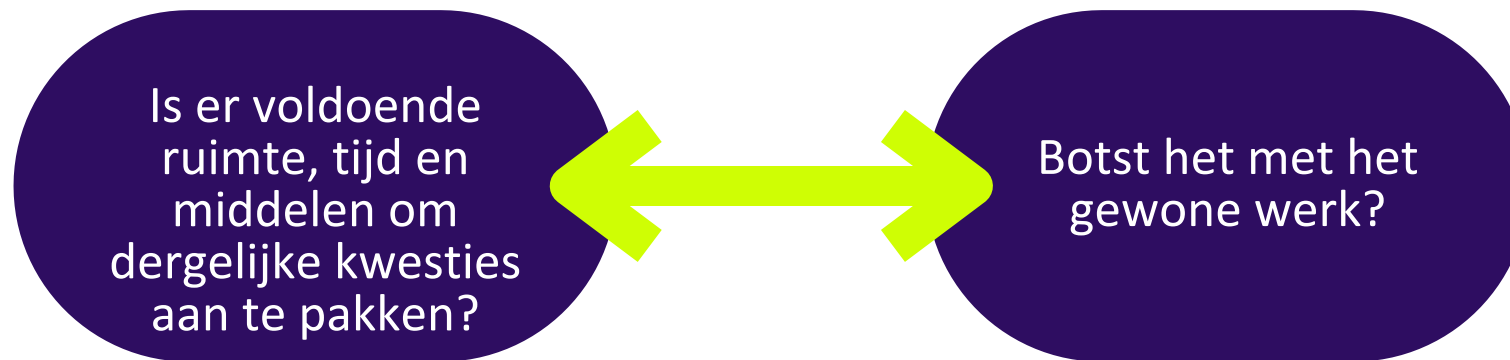
DEEL 2 - Intern

Omgaan met complexe kwesties vereist veranderingen binnen de gemeente en andere lokale overheidsinstanties.

Wat is belangrijk en wat moet er gebeuren binnen je organisatie?

Bekijk je eigen organisatie in de publieke sector bij het beantwoorden van de volgende paragraaf...

Hoe denkt u dat de gemeente/uw organisatie het doet als het gaat om het effectief aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen?



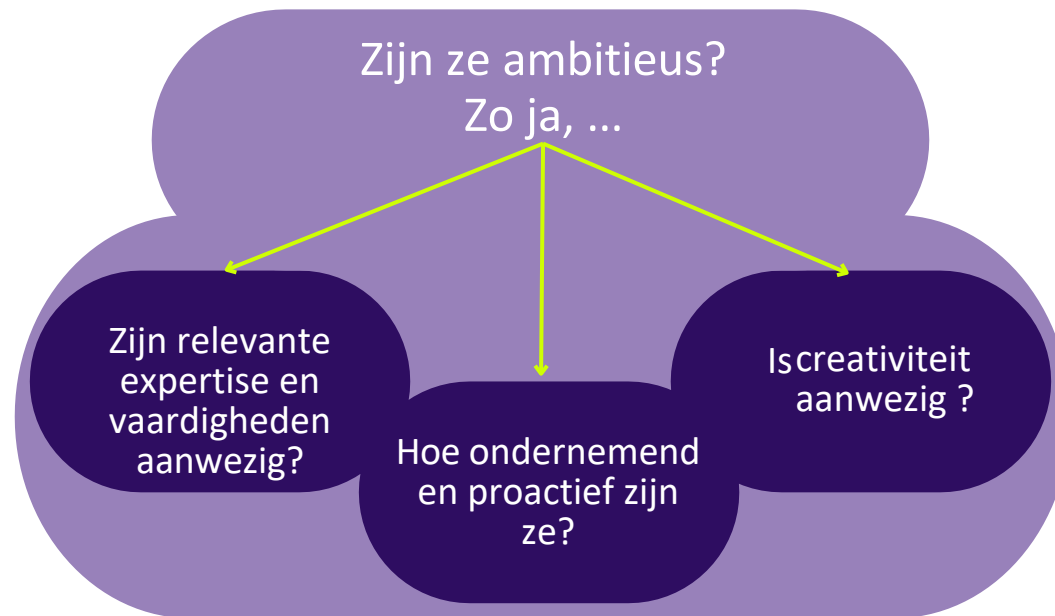
Opmerkingen:

RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 2 - INTERN

Hoe denkt u dat de gemeente/uw organisatie het doet als het gaat om het effectief aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen?



Opmerkingen:

RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 2 - INTERN

Hoe denkt u dat de gemeente/uw organisatie het doet als het gaat om het effectief aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen?



Opmerkingen:

Hoe denkt u dat de gemeente/uw organisatie het doet als het gaat om het effectief aanpakken van grote maatschappelijke uitdagingen?

Eerste ideeën over wat er zou kunnen veranderen op het gebied van ...

Interne organisatie:

Prioriteiten voor hulpbronnen:

???

Mandaat en verantwoordelijkheden:

Capaciteitsopbouw:

???

Opmerkingen:

RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 3 - Zelf

Persoonlijke overwegingen en randvoorwaarden die professionals binnen gemeenten/overheidsinstellingen mogelijk maken.

Wat moet er voor jou veranderen om samen met anderen maatschappelijke uitdagingen aan te gaan...

RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 3 - ZELF

Wat is er nodig om de grote maatschappelijke uitdagingen in jouw functie

Hoe kan het anders?

Heb je ruimte, tijd en budget om dergelijke problemen echt aan te pakken?
Botst het met je gewone werk?

RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 3 - ZELF

Wat is er nodig om de grote maatschappelijke uitdagingen in jouw functie



RANDVOORWAARDEN

De gemeente en maatschappelijke uitdagingen: hoe gaan we daar mee om?

DEEL 3 - ZELF

Wat is er nodig om de grote maatschappelijke uitdagingen in jouw functie

Voel je je bevoegd en heb je de autoriteit om te handelen?

Welke acties zijn nodig?

Voorzie je spanningen met anderen in de organisatie?

Waar maak je je zorgen over?

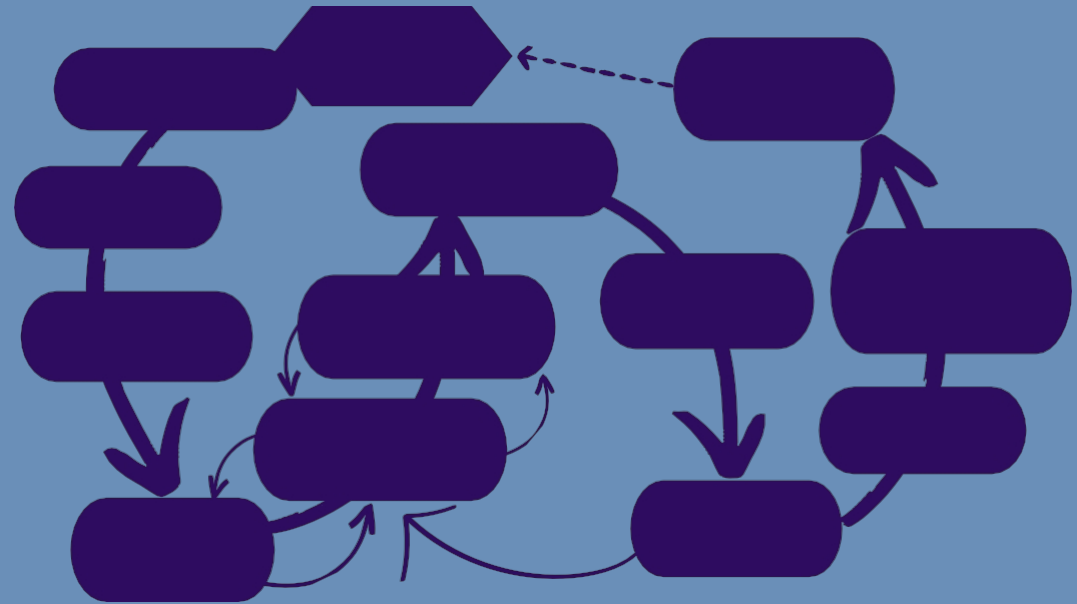
WERKBOEK:

VOORUITGANG BOEKEN

OMGAAN MET

COMPLEXE

UITDAGINGEN



Auteurs: Anu Manickam & Karel van Berkel

Onderzoeksgroep: Regio2Regio &

Hoogleraarschap Duurzaam Coöperatief Ondernemerschap

Hanzehogeschool Groningen

public:START

COMPLEXITY TOOL

De public:Start tool helpt je om stap voor stap de dynamiek van complexe problemen te begrijpen en processen die het aanpakken ervan kunnen vergemakkelijken.



(Van Berkel & Manickam, 2023)

Deze public:Start-tool identificeert 12 aandachtspunten voor interventies/strategieën om complexe uitdagingen effectief aan te pakken. Deze aandachtspunten zijn onderling met elkaar verbonden en acties in één

aandachtspunt kunnen ertoe leiden dat een eerder aandachtspunt in het bovenstaande schema opnieuw moet worden bekeken. Je kunt ook op elk punt in het schema beginnen, afhankelijk van de ontwikkelingen in die uitdaging. Voor de meeste kwesties zou het echter zinvol zijn om bij 1 te beginnen om een beter inzicht te krijgen in de veranderende context van een uitdaging.

Hieronder volgt een korte uitleg van elk van de 12 aandachtspunten en de links naar de respectieve webpagina's.

1 bewustzijn van **veranderende context & falende systemen**

Het begrijpen van de context van een probleem is belangrijker dan vaak wordt aangenomen. Een van de factoren waarvan we ons bewust moeten zijn, is de manier waarop we naar problemen kijken. Vaak wordt onze perceptie bepaald door dominante paradigma's. Dit kan collectief, gemeenschappelijk of individueel zijn. Dit kan collectief, gemeenschappelijk of individueel zijn. Op dezelfde manier worden onze manieren van werken en omgaan met problemen gevormd door structuren en processen, d.w.z. systemen die door dergelijke paradigma's worden gevormd. Nieuwe ontwikkelingen kunnen de huidige systemen ontoereikend maken. Inzicht in de nieuwe context is cruciaal.

2 bewustzijn van complexiteit van uitdagingen

Het is ook belangrijk om te beseffen dat het opsplitsen van complexe problemen in kleinere, beter beheersbare delen om eenvoudige oplossingen te vinden, niet werkt voor complexe uitdagingen. De belangrijkste reden hiervoor is dat dergelijke uitdagingen altijd verband houden met andere complexe kwesties en de manier waarop ze worden waargenomen. Daarom moeten complexe problemen niet worden vereenvoudigd, maar omarmd.

3 diverse **belanghebbenden betrekken** gerelateerd aan complexe uitdaging

Complexe problemen kunnen niet worden opgelost door protocollen op te stellen of door specialisten in een specifieke discipline of door een afdeling van een overheid zonder de hulp van anderen. Denk bijvoorbeeld aan klimaatverandering, drugshandel, een groeiende kloof tussen rijke en arme inwoners. Voor dergelijke kwesties is het belangrijk om interdisciplinair en over afdelingen en organisaties

heen te onderzoeken welke partijen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van de beste strategieën en het bereiken van effectieve resultaten. De verschillende perspectieven van te betrekken partijen vergroot de kans op een succesvolle aanpak.

4

een gemeenschappelijk begrip van de uitdaging en de complexiteit ervan creëren

Verschillende belanghebbenden bij het oplossen van een complexe uitdaging brengen ook verschillende ideeën met zich mee over wat het probleem is en hoe het moet worden opgelost. Dit kan tot veel verwarring leiden als er niet voldoende aandacht wordt besteed aan het zodanig formuleren van het probleem dat iedereen zich erin kan vinden. Deze "collectieve zintuigenbenadering" vergt vaak veel tijd en uitgebreide procedures zodat ieders belangen en expertise gehoord en aan bod kunnen komen.

5

een rijk beeld maken van de uitdaging, inclusief context, gerelateerde kwesties, actoren, processen, drijfveren, enz.

Complexiteit is moeilijker te beschrijven dan te vangen in tekeningen. In 'rijke beelden' creëer je een rijkere werkelijkheid van de diversiteit aan belanghebbenden, hun belangen, perspectieven, zorgen en daarmee recht doen aan hen. Bovendien kunnen 'rijke beelden' nieuwe ontwikkelingen, veranderende contexten, gefragmenteerde en ontoereikende benaderingen, enz. vastleggen. Het biedt ook inzicht in huidige en potentiële interactiepatronen.

6

in contact komen met nieuwe kennis, bronnen, mensen enz. die kunnen helpen bij de uitdaging

Stakeholders denken en handelen vanuit hun eigen realiteit, hun eigen "bubbel". Door in dialoog te gaan en samen te werken met andere belanghebbenden die in andere 'bubbels' leven, komen ze in aanraking met nieuwe kennis, middelen, ervaringen, netwerken en oplossingen. Het wordt een collectieve ontdekkingsreis waarin niet alleen de individuele stakeholders dingen anders gaan zien, maar ook gezamenlijk nieuwe perspectieven en interactiepatronen ontwikkelen.

7

gewenste toekomst creëren & volgende stappen kiezen (interventies)

Verschillende belanghebbenden hebben verschillende aannames over hoe de toekomst eruit zou kunnen zien. Het vastleggen van verschillende toekomstscenario's biedt mogelijkheden voor een dialoog over

gewenste en ongewenste toekomsten. Het is ook belangrijk om rampscenario's te schetsen die laten zien hoe huidige problemen zouden kunnen escaleren. Dit kan op zijn beurt onthullen welk gedrag gedoemde toekomsten kan veroorzaken. Inzicht in mogelijke paden naar verschillende scenario's kan ons helpen te bepalen welk gedrag en welke volgende stappen kunnen leiden tot meer hoopvolle toekomsten.

8 **beginnen met kleine experimenten of veranderingen**

Kleine, gelokaliseerde experimenten zijn gemakkelijk uit te voeren en bieden meer kans op succes. Elk nieuw succes voedt de motivatie en deelname van anderen. Systeemveranderingen opzetten is moeilijk en grote verschuivingen of centraal geleide programma's slagen meestal nooit. Ze zijn duur, roepen weerstand op en houden weinig rekening met de realiteit van onvoorspelbare gebeurtenissen en de diversiteit van de betrokkenen. Kleine experimenten zijn gemakkelijk uit te voeren en aan te passen. Het is belangrijk om meerdere experimenten te hebben op verschillende gebieden en plaatsen.

9 **effect van experiment/verandering beoordelen**

Om systeemverandering te begrijpen zijn verschillende prestatie-indicatoren nodig. Dit zijn onder andere indicatoren die laten zien welke interventies een probleem beter of slechter maken en of er structurele verbeteringen en dus ook meer veerkracht zijn. Hiervoor moeten veranderingen in waarden, percepties en gedrag van betrokkenen in kaart worden gebracht.

10 **succesvolle strategieën versnellen**

Voortbouwen op succesvolle interventies die systemen doelgerichter maken,

betekent werken met de bereidwilligen en focussen op een breder gemeenschappelijk welzijn. Dit betekent stevig vasthouden aan gewenste toekomsten en doelen en deze communiceren. Zorg er ook voor dat participatie van diverse belanghebbenden een continu proces is. Krediet geven aan en faciliteren van bottom-up initiatieven zijn ook essentieel.

11

identificeren van systemische veranderingen (veranderingen in het speelveld, 'spelregels', actoren, interacties, routines)

Het is belangrijk om te bekijken en zichtbaar te maken wat er verandert en veranderd is. Dit omvat veranderingen in systeemnormen, structuren, interacties, dominante standpunten en spelers, enz. Duidelijke veranderingen aanbrengen in het speelveld en de spelregels. Dit betekent begrijpen welk gedrag en welke veranderingen hebben geholpen om complexe uitdagingen succesvol aan te pakken.

12

de oplossingsgraad van de complexe uitdaging expliciet maken

De verspreiding en communicatie van succesvolle veranderingsstrategieën zijn het begin van een bredere systemische verandering. Wat heeft deze verandering mogelijk gemaakt? Welke nieuwe belanghebbenden zijn erbij betrokken? Welke nieuwe interactieregels zijn er aangenomen? Wat waren belangrijke mentaliteits- en gedragsveranderingen? Hoe zien belanghebbenden hun rol en de resultaten van de veranderingen?



**Medegefinancierd door
de Europese Unie**

Gefinancierd door de Europese Unie. De hier geuite ideeën en meningen komen echter uitsluitend voor rekening van de auteur(s) en geven niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of het Europese Uitvoerende Agentschap onderwijs en cultuur (EACEA) weer. Noch de Europese Unie, noch het EACEA kan ervoor aansprakelijk worden gesteld.

Erasmus Plus KA2

2021-1-DE02-KA220-VET-000029864

Public Entrepreneurship as a Response to Complex Challenges

