

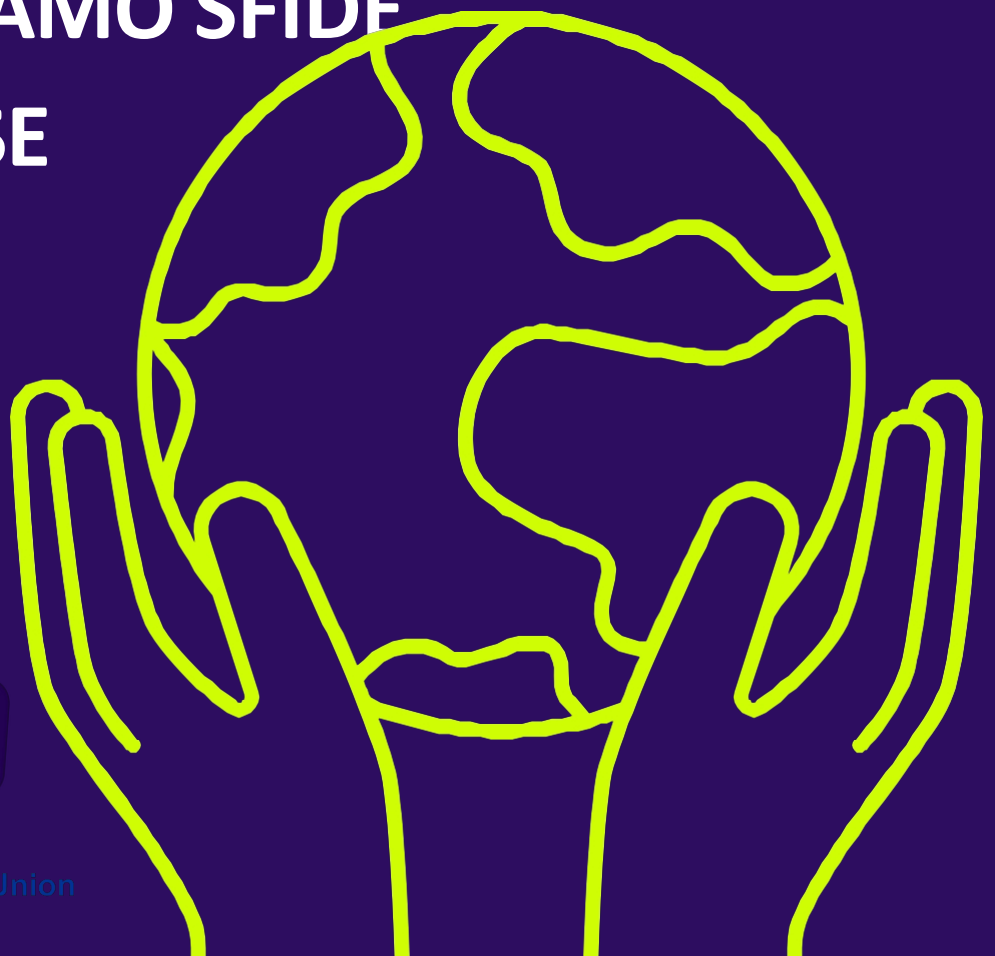
COMPLESSITÀ

MANUALE

DEGLI

STRUMENTI

**AFFRONTIAMO SFIDE
COMPLESSE**



public:START



Co-funded by
the European Union



Cofinanziato
dall'Unione europea

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

Erasmus Plus KA2

2021-1-DE02-KA220-VET-000029864

Public Entrepreneurship as a Response to Complex Challenges



TABELLA DI CONTENUTI

INTRODUZIONE	2
AMBIENTAZIONE DELLA SCENA	3
LIBRO DI LAVORO: FARE PROGRESSI NELL'AFFRONTARE CON SFIDE COMPLESSE	5
pubblico:AVVIARE LO STRUMENTO DI COMPLESSITÀ	23

INTRODUZIONE

Questo manuale è un compendio del sito web Public:START che supporta i funzionari pubblici e le agenzie collegate ad affrontare sfide complesse nelle loro regioni e comunità locali. Public:Start è un programma Erasmus dell'UE che mira a promuovere l'imprenditorialità pubblica come mezzo per affrontare i cambiamenti della società e le sfide che essi comportano.

Lo strumento di complessità Public:START è un elemento chiave di questa iniziativa. Una breve introduzione su cosa e perché di questo strumento è seguita da un manuale di lavoro per aiutare coloro che desiderano avviare cambiamenti strutturali nei loro team per affrontare efficacemente le sfide complesse come primo passo. Il manuale offre poi una panoramica dello strumento della complessità e fornisce una breve introduzione ai vari aspetti. È ancora in fase di sviluppo una breve guida per i formatori e gli istituti di formazione professionale che desiderano includere gli elementi di apprendimento per l'imprenditorialità pubblica nei loro programmi, che sarà successivamente aggiunta al manuale.

Ci auguriamo che lo strumento di complessità Public:START ispiri voi e le organizzazioni di servizio pubblico a intraprendere un viaggio per diventare idonei allo scopo nel mondo dinamico e complesso di oggi.

I partner del progetto Public:START sono



IMPOSTAZIONE DEL SCENA

Ci si aspetta che i governi siano agenti affidabili e prevedibili al servizio di tutti i cittadini in egual misura. A tal fine, vengono istituiti sistemi amministrativi che comprendono dipartimenti, servizi, procedure e linee guida con chiare strutture gerarchiche. Questi sistemi rigidi hanno lo scopo di offrire uniformità e trasparenza. Questi sistemi amministrativi funzionano bene per molti servizi comuni, ma non sono in grado di risolvere i problemi sociali complessi che sono sempre più dominanti nelle nostre società. I dipartimenti, le posizioni gerarchiche, i ruoli e i protocolli si concentrano su problemi e forme specifiche di fornitura di servizi. Non rispondono alle esigenze di sfide persistenti quali:

Povertà, cambiamenti climatici, insicurezza alimentare, diritti dei rifugiati, rischi di nuove pandemie, infrastrutture sanitarie, discriminazione della comunità LGBTQ+, razzismo, uguaglianza di genere, sicurezza informatica, corruzione, criminalità organizzata ed estremista.

Sono necessari nuovi approcci. I problemi sopra citati sono di un'altra categoria. Sono complessi, intrecciati con altre questioni e spesso si svolgono a diversi livelli del sistema. Comprendono anche parti diverse con interessi e idee differenti sui problemi e sul modo migliore per risolverli.

La comprensione della complessità, lo sviluppo di strumenti per l'innovazione dei

sistemi e la formazione di nuove competenze per i dipendenti pubblici sono fondamentali. Il sito web di Public:START presenta due approcci complementari per coloro che devono affrontare questioni complesse: "lezioni" sui vari aspetti della gestione di sfide complesse ed esempi pratici di vari comuni su come hanno affrontato la questione in questione.

Questi due approcci consentono ai singoli professionisti di ottenere approfondimenti, strumenti pratici ed esempi per le diverse fasi, quando necessario, come strumento on-the-job, o per lavorare sistematicamente attraverso tutti gli aspetti legati alla navigazione in paesaggi di sfide complesse.

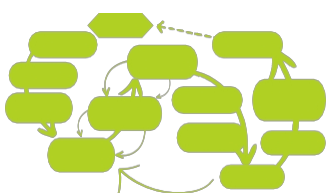
Inoltre, in questo manuale forniamo un'ulteriore risorsa, un quaderno di lavoro, per coloro che nel servizio pubblico vogliono avviare cambiamenti sistemici più profondi nel proprio dipartimento o team, per essere in grado di affrontare sfide complesse. Ciò comporta l'esame delle pratiche attuali, la creazione di una consapevolezza della necessità di cambiare, l'esame e la ricreazione di condizioni favorevoli per consentire nuovi modi di lavorare, ecc.

In questo manuale troverete quanto segue:



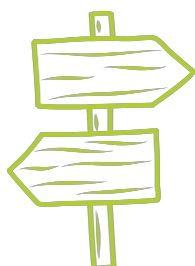
Libro di lavoro: Fare progressi nell'affrontare sfide complesse

Un libro di lavoro pratico per lavorare sistematicamente con altri/il vostro team utilizzando un progetto pilota/problema specifico per creare una comprensione comune e un'iniziativa di cambiamento.



Lo strumento della complessità

Introduzione allo strumento della complessità che vi aiuterà a comprendere passo dopo passo le dinamiche dei problemi complessi e migliorerà le vostre competenze nell'affrontare tali problemi.



Una guida per i formatori dell'istruzione professionale e dei dirigenti (ancora in fase di sviluppo)

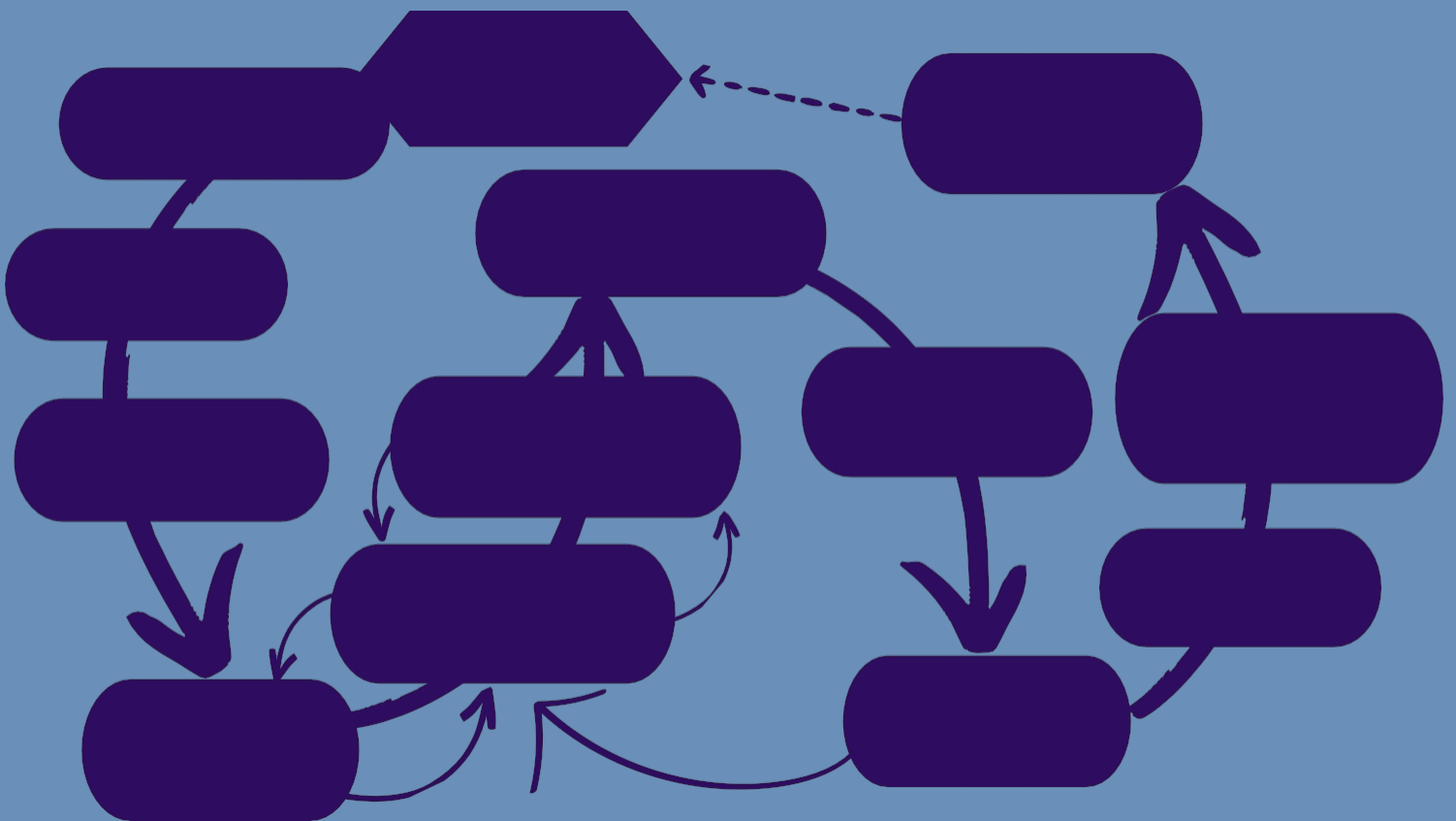
Suggerimenti per l'inserimento delle componenti di apprendimento dello Strumento di complessità nei programmi di aggiornamento e formazione.

LIBRO DI LAVORO:

FARE PASSI AVANTI

NELL'AFFRONTARE

SFIDE COMPLESSE



PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

Questo manuale si propone di supportare i comuni e le altre agenzie locali nella progettazione di nuove modalità di lavoro, necessarie per affrontare efficacemente sfide complesse che richiedono la collaborazione con altre parti interessate. Ciò comporta un cambiamento importante nel modo di pensare il lavoro: la competizione, la collaborazione, i ruoli del governo, delle imprese, dei cittadini e della società civile nel suo complesso e, di conseguenza, il modo in cui prendiamo le decisioni, ci organizziamo e le competenze e le risorse necessarie per questi cambiamenti. I grandi cambiamenti non avvengono da un giorno all'altro, sono processi che devono essere affrontati: discussioni e progetti pilota avviati per scoprire collettivamente come andare avanti. Questo libro di lavoro è uno strumento per facilitare il cambiamento.

Il manuale utilizza il concetto di luogo di lavoro per l'innovazione (IWP) (originario dei Paesi Bassi settentrionali) per creare uno spazio (figurato o fisico) che riunisca gli stakeholder locali per imparare e innovare collettivamente. Questo manuale può aiutarvi a creare uno spazio di innovazione adatto al vostro contesto.

Il libro di lavoro offre l'opportunità di elaborare sistematicamente un nuovo approccio con domande per identificare le questioni centrali, chi deve essere coinvolto e su quali aspetti, quali sono i ruoli di questi soggetti partecipanti, quali competenze sono necessarie, come finanziare progetti congiunti e così via.

Per iniziare, **scegliete un progetto o un argomento specifico** su cui lavorare attraverso il libro di lavoro, in modo da essere specifici su ciò che deve cambiare e come.

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 1 - Esterno

La società è interessata da questioni complesse. Che cosa è importante e di chi c'è bisogno sul campo? Guardare alle condizioni necessarie al di là dell'organizzazione...

Per il vostro progetto o argomento specifico, _____,
rispondere alle seguenti domande, possibilmente con i colleghi e i responsabili delle decisioni/dirigenti interessati.

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 1 - ESTERNO

Di quali partner esterni abbiamo bisogno e perché dovrebbero partecipare?

Parte 1:
Interessi:

Interessi del
Comune:

Parte 2:
Interessi:

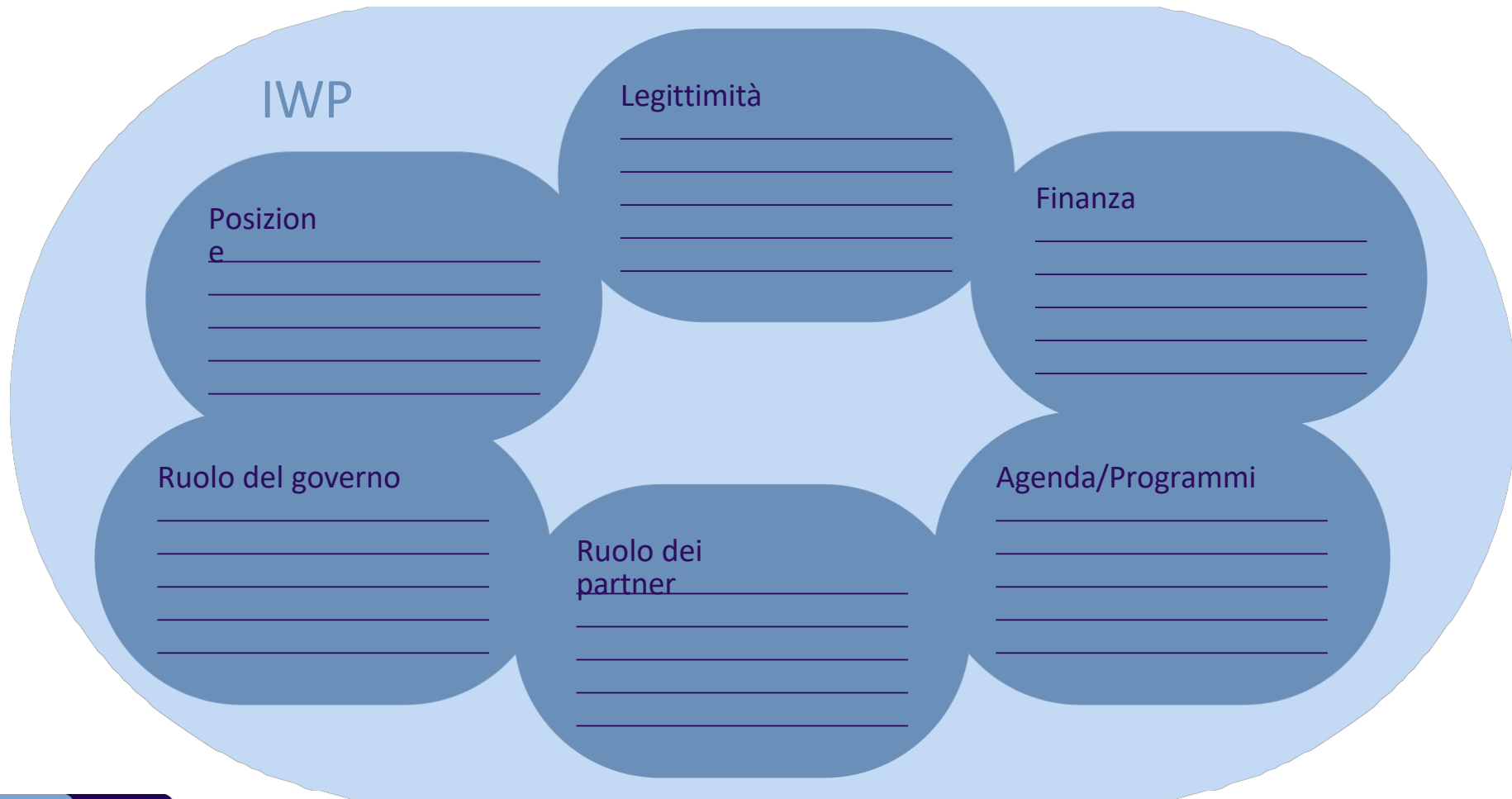
Parte 3:
Interessi:

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 1 - ESTERNO

Innovation Workplace (IWP) che supporta le collaborazioni:



PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 1 - ESTERNO

Gestire i rischi e come evitare che le cose vadano male?



PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 1 - ESTERNO

Una governance che crea ambizione, proprietà, responsabilità e r i s u l t a t i condivisi.



PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 2 - Interno

Affrontare questioni complesse richiede cambiamenti all'interno del comune e delle altre agenzie governative locali.

Cosa è importante e cosa deve essere fatto all'interno della vostra organizzazione?

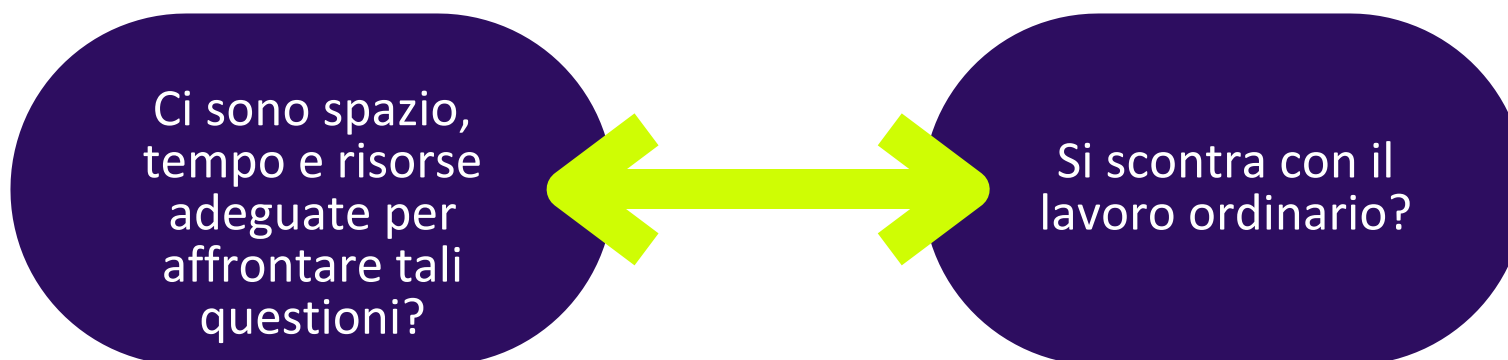
Esaminate la vostra organizzazione del settore pubblico per rispondere alla seguente sezione...

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 2 -
INTERNO

Come pensa che il comune/la sua organizzazione si stia comportando per quanto riguarda l'efficacia di



Osservazioni:

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

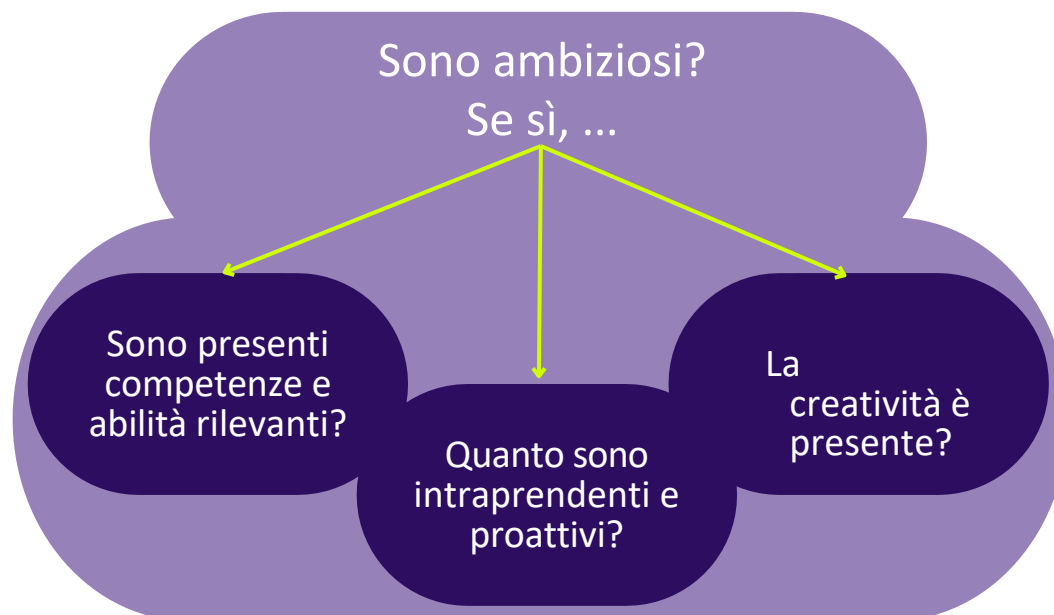
PARTE 2 -
INTERNO

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 2 -
INTERNO

Come pensa che il comune/la sua organizzazione si stia comportando per quanto riguarda l'efficacia di



Osservazioni:

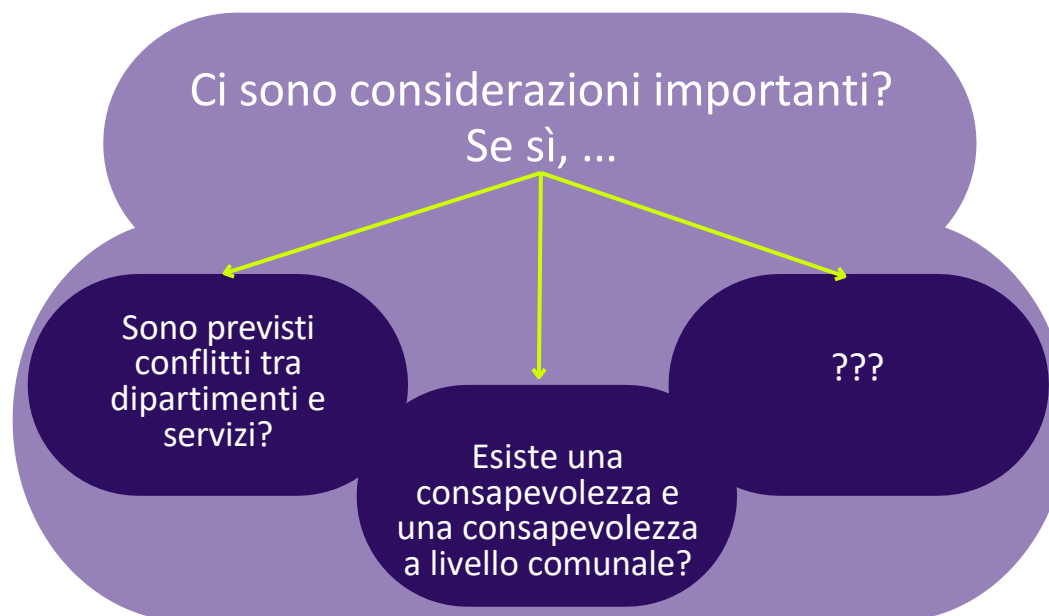


PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 2 -
INTERNO

Come pensa che il comune/la sua organizzazione si stia comportando per quanto riguarda l'efficacia di



Osservazioni:



PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 2 -
INTERNO

Come pensa che il comune/la sua organizzazione si stia comportando per quanto riguarda l'efficacia di affrontare le principali sfide sociali?

Idee iniziali su cosa potrebbe cambiare in termini di ...

Organizzazione interna:

Priorità delle risorse:

???

Mandato e
responsabilità:

Costruzione di
capacità:

???

Osservazioni:

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 3 - Sé stessi

Considerazioni e prerequisiti personali che consentono ai professionisti di operare all'interno di comuni/agenzie governative.

Cosa deve cambiare perché possiate partecipare alla soluzione delle sfide sociali collettivamente con altri...

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 3 -
AUTOSTIMA

Cosa serve per affrontare efficacemente le principali sfide sociali nel

Come si può fare diversamente?

**Avete spazio, tempo e budget per affrontare davvero questi problemi?
Si scontra con il vostro lavoro regolare?**

PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 3 -
AUTOSTIMA

Cosa serve per affrontare efficacemente le principali sfide sociali nel



PRE-CONDIZIONI

Le sfide comunali e sociali: come le affronteremo?

PARTE 3 -
AUTOSTIMA

Cosa serve per affrontare efficacemente le principali sfide sociali nel

Vi sentite autorizzati e avete l'autorità per agire?

Quali azioni sono necessarie?

Prevede tensioni con altri membri dell'organizzazione?

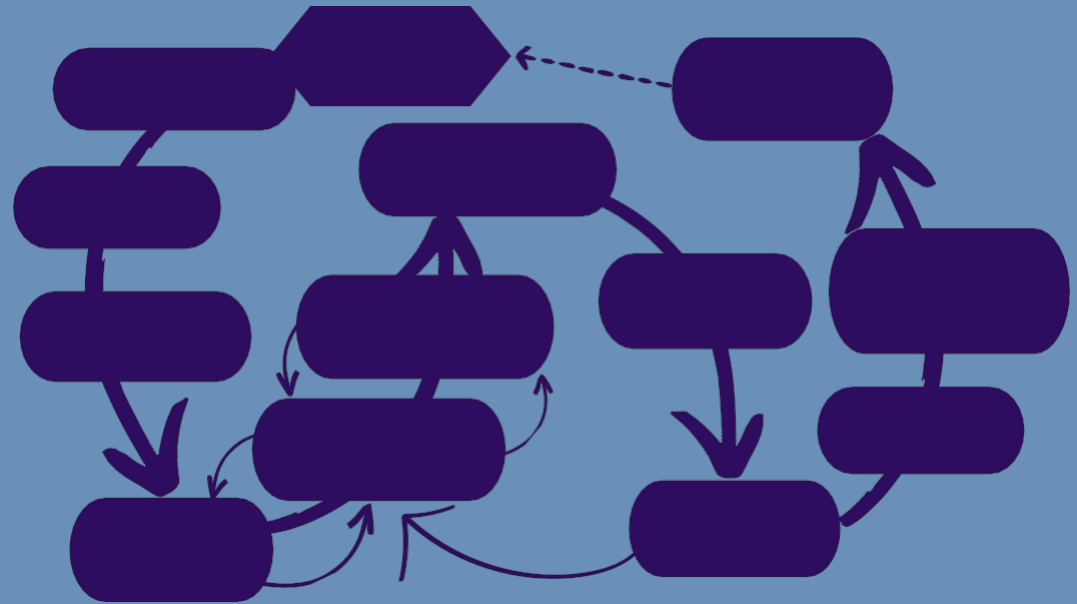
Quali sono le sue preoccupazioni?

LIBRO DI LAVORO:

FARE PASSI AVANTI

NELL'AFFRONTARE

SFIDE COMPLESSE

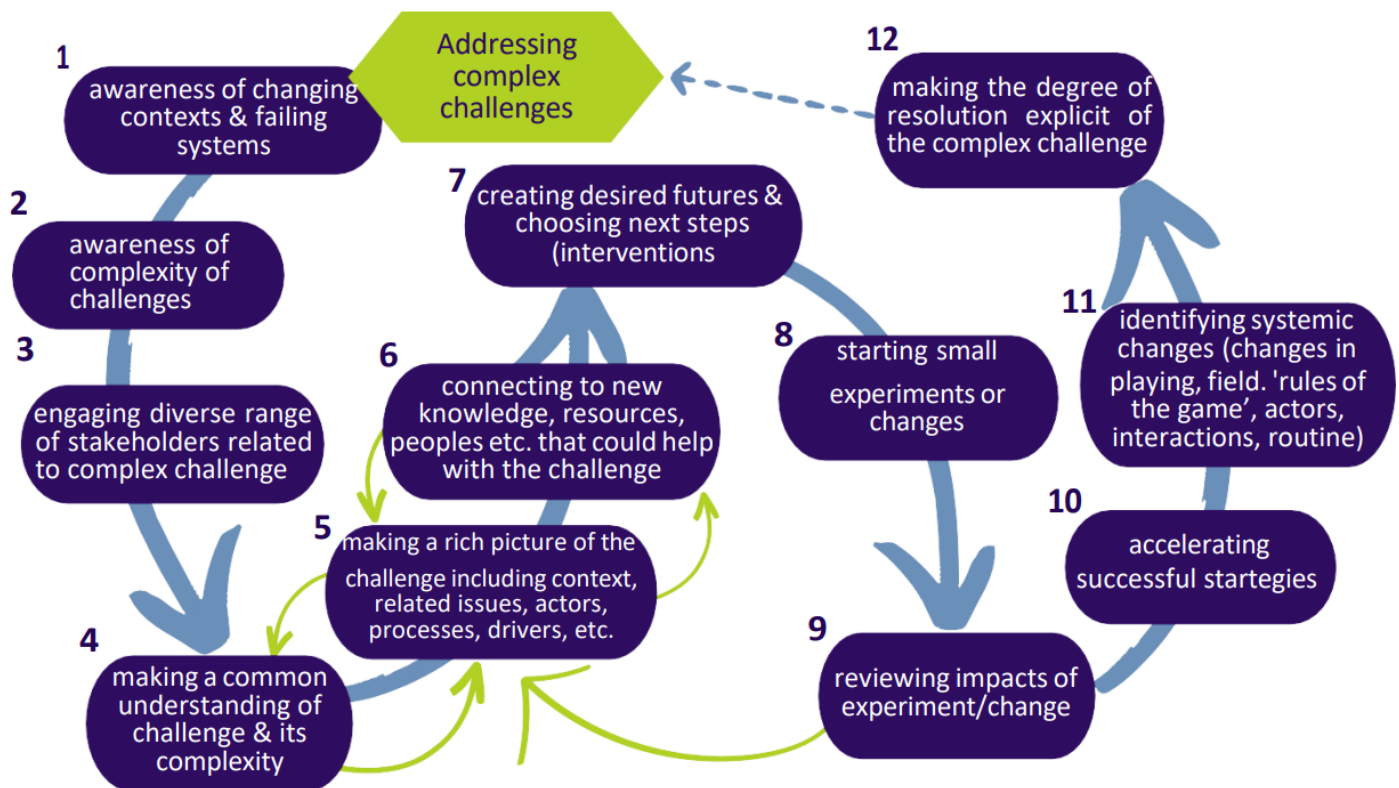


Autori: Anu Manickam & Karel van Berkel Gruppo
di ricerca: Regione2Regione &
Professione Imprenditorialità cooperativa sostenibile
Università di Scienze Applicate di Hanze

pubblico:INIZIO

STRUMENTO DI COMPLESSITÀ

Lo strumento Public:Start aiuta a comprendere passo dopo passo le dinamiche di questioni complesse e i processi che possono facilitare la loro soluzione.



(Van Berkel & Manickam, 2023)

Questo strumento pubblico:Start identifica 12 punti focali per interventi/strategie per affrontare efficacemente sfide complesse. Questi punti focali sono interconnessi e le azioni in un punto focale possono richiedere la rivisitazione di un punto focale precedente nello schema di cui sopra. Inoltre, si può iniziare da qualsiasi punto dello schema, a seconda degli sviluppi di quella sfida. Tuttavia, per la maggior parte delle questioni sarebbe opportuno iniziare dal punto 1, per avere una comprensione più approfondita dei contesti mutevoli di ogni sfida.

Di seguito una breve spiegazione di ciascuno dei 12 punti focali e i link alle rispettive pagine web.

1 **consapevolezza del cambiamento del contesto e del fallimento dei sistemi**

La comprensione del contesto di un problema è più critica di quanto spesso si pensi. Uno dei fattori di cui dobbiamo essere consapevoli è il modo in cui guardiamo ai problemi. Spesso le nostre percezioni sono definite dai paradigmi dominanti. Questi possono essere collettivi, comunitari o individuali. Allo stesso modo, i nostri modi di lavorare e di affrontare i problemi sono formati da strutture e processi, cioè da sistemi modellati da tali paradigmi. I nuovi sviluppi possono rendere i sistemi attuali inadeguati. La comprensione del nuovo contesto è fondamentale.

2 **consapevolezza della complessità delle sfide**

È inoltre importante essere consapevoli che la scomposizione di problemi complessi in parti più piccole e gestibili per trovare soluzioni semplici non funziona per le sfide complesse. Il motivo principale è che tali sfide sono sempre legate ad altre questioni complesse e al modo in cui vengono percepite. Pertanto, le questioni complesse non devono essere semplificate, ma accolte.

3 **Coinvolgere diverse parti interessate in una sfida complessa.**

Le questioni complesse non possono essere risolte attraverso la definizione di protocolli o da specialisti in una disciplina specifica o da un dipartimento di un governo senza l'aiuto di altri. Si pensi, ad esempio, ai cambiamenti climatici, al traffico di droga, al crescente divario tra residenti ricchi e poveri. Per tali questioni, è importante indagare in modo interdisciplinare e trasversale ai dipartimenti e alle organizzazioni quali parti possono contribuire allo sviluppo delle migliori strategie e

al raggiungimento di risultati efficaci. Le diverse prospettive delle parti coinvolte aumentano le probabilità di successo dell'approccio.

4

Comprensione comune della sfida e della sua complessità

Le diverse parti interessate alla soluzione di una sfida complessa hanno anche idee diverse su quale sia il problema e su come debba essere risolto. Questo può portare a una grande confusione se non si presta sufficiente attenzione a formulare il problema in modo che tutti siano d'accordo. Questo "approccio collettivo di sense-making" spesso richiede molto tempo e procedure approfondite affinché gli interessi e le competenze di tutti possano essere ascoltati e presi in considerazione.

5

creare un quadro completo della sfida che comprenda il contesto, le questioni correlate, gli attori, i processi, i fattori trainanti, ecc.

La complessità è più difficile da descrivere che da catturare in disegni. Con le "immagini ricche" si crea una realtà più ricca della diversità delle parti interessate, dei loro interessi, delle loro prospettive, delle loro preoccupazioni e quindi si rende loro giustizia. Inoltre, le "immagini ricche" possono cogliere nuovi sviluppi, contesti in evoluzione, approcci frammentati e inadeguati, ecc. Offre anche spunti di riflessione sui modelli di interazione attuali e potenziali.

6

collegarsi a nuove conoscenze, risorse, persone, ecc. che potrebbero essere d'aiuto nella sfida

Gli stakeholder pensano e agiscono a partire dalla propria realtà, dalla propria "bolla". Impegnandosi nel dialogo e nella cooperazione con altri stakeholder che vivono in altre "bolle", incontrano nuove conoscenze, risorse, esperienze, reti e soluzioni. Diventa un viaggio collettivo di scoperta in cui non solo i singoli stakeholder iniziano a vedere le cose in modo diverso, ma anche a sviluppare congiuntamente nuove prospettive e modelli di interazione.

7

creare i futuri desiderati e scegliere i passi successivi (interventi)

Le diverse parti interessate hanno ipotesi diverse su come potrebbe essere il futuro. La cattura di diversi scenari futuri offre l'opportunità di dialogare su

futuri desiderati e indesiderati. È anche importante delineare scenari catastrofici che rivelino come i problemi attuali potrebbero aggravarsi. Questo, a sua volta, può rivelare quali comportamenti potrebbero provocare un futuro segnato. Comprendere i possibili percorsi verso i diversi scenari può aiutarci a determinare quali comportamenti e quali passi successivi potrebbero portare a futuri più promettenti.

8 avviare piccoli esperimenti o cambiamenti

Gli esperimenti piccoli e localizzati sono facili da realizzare e offrono maggiori opportunità di successo. Ogni nuovo successo contribuisce ad alimentare la motivazione e la partecipazione di altri. Inquadrare i cambiamenti del sistema è difficile e i grandi cambiamenti o i programmi gestiti a livello centrale di solito non hanno mai successo. Sono costosi, generano resistenza, hanno scarsa considerazione per la realtà degli eventi imprevedibili e per la diversità delle persone coinvolte. I piccoli esperimenti sono facili da eseguire e da adattare. È importante avere più esperimenti in aree e luoghi diversi.

9 revisione dell'impatto dell'esperimento/cambiamento

La comprensione del cambiamento dei sistemi richiede diversi indicatori di performance. Questi includono indicatori che rivelano quali interventi migliorano o peggiorano un problema e se ci sono miglioramenti strutturali e quindi anche una maggiore resilienza. Ciò comporta la mappatura dei cambiamenti nei valori, nelle percezioni e nei comportamenti delle persone coinvolte.

10 accelerare le strategie di successo

Basarsi su interventi di successo che rendono i sistemi più mirati significa lavorare

con chi è disposto a farlo e concentrarsi su un benessere comune più ampio. Ciò significa mantenere saldi i futuri e gli obiettivi desiderati e comunicarli. Inoltre, è necessario garantire che la partecipazione di diverse parti interessate sia un processo continuo. È inoltre essenziale dare credito e facilitare le iniziative dal basso verso l'alto.

11**identificare i cambiamenti sistemici
(cambiamenti nel campo di gioco,
nelle "regole del gioco", negli attori,
nelle interazioni, nelle routine)**

È importante rivedere e rendere visibile ciò che sta cambiando e che è cambiato. Ciò include i cambiamenti nelle norme del sistema, nelle strutture, nelle interazioni, nei punti di vista e negli attori dominanti, ecc. Rendere chiari i cambiamenti nel campo di gioco e nelle regole del gioco. Ciò significa capire quali comportamenti e cambiamenti hanno contribuito ad affrontare con successo sfide complesse.

12**rendere esplicito il grado di
risoluzione della sfida complessa**

La diffusione e la comunicazione di strategie di cambiamento di successo sono l'inizio di un cambiamento sistemico più ampio. Cosa ha reso possibile questo cambiamento? Quali nuovi stakeholder sono stati inclusi? Quali nuove regole di interazione sono state adottate? Quali sono stati gli importanti cambiamenti mentali e comportamentali? Come le parti interessate percepiscono i loro ruoli e i risultati dei cambiamenti?



**Cofinanziato
dall'Unione europea**

Finanziato dall'Unione europea. Le opinioni espresse appartengono, tuttavia, al solo o ai soli autori e non riflettono necessariamente le opinioni dell'Unione europea o dell'Agenzia esecutiva europea per l'istruzione e la cultura (EACEA). Né l'Unione europea né l'EACEA possono esserne ritenute responsabili.

Erasmus Plus KA2

2021-1-DE02-KA220-VET-000029864

Public Entrepreneurship as a Response to Complex Challenges

