



Webinar 1: Over Complexe Organisatorische Opgaven

Cleantech regio, 2020
MMU; LWI (ACTIVITY)



Webinar 1: Over complexe organisatorische opgaven

Over organisatorische fragmentatie en de behoefte/nood aan integrale aanpakken voor wicked problems d.m.v netwerksamenwerking.

Drie richtvragen:

1. Waar komt die complexiteit die organisaties zo treft vandaan, en wat is hun impact?
2. Wat zijn complexe opgaven en waarom kunnen die alleen vanuit netwerken opgepakt worden?
3. Hoe organiseer je tijdelijke netwerkorganisaties?



Complexe opgaven uit de regionale praktijk



[TOP]THEMA'S & [TOP]AMBITIES 2023 SAMENGEVAT

AGENDA CLEANTECH REGIO 2019-2023

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE THEMA'S EN AMBITIES WAAR ONDERNEMERS, ONDERWIJS/ ONDERZOEK EN OVERHEDEN SAMEN MET INWONERS IN DE CLEANTECH REGIO DE KOMENDE JAREN AAN WERKEN

THEMA Vestigingsklimaat

IN 2023 STAAT DE CLEANTECH REGIO IN DE LANDELIJKE TOP 5 ALS DE VESTIGINGSREGIO VOOR BEDRIJVEN EN TALENTEN

TOP 2 ambities & resultaten

1. een nieuw pakket (groene) mogelijkheden en voorwaarden voor vestiging in de Cleantech Regio in 2019 en een gezamenlijk bidboek voor ondernemers en instellingen - alles wat we te bieden hebben in één overzicht
2. de binnensteden van Apeldoorn, Deventer en Zutphen horen qua verrijf, bestedingen en veerkrachtige, bruisende binnensteden tot de beste 25% van Nederland

THEMA Leefomgeving

IN 2023 ZIJN DUURZAME ENERGIE-OPWEKKERS INGEPAST IN ONZE MOOIE LANDSCHAP

TOP 2 ambities & resultaten

1. onze woningen passen qua aantallen en kwaliteit bij de vraag op de woning- en arbeidsmarkt
2. bedrijventerreinen zijn verbeterd: minder leegstand

TOPTHEMA Energietransitie

IN 2023 IS DE CLEANTECH REGIO MET 25% MINDER CO₂-UITSTOOT DE MEEST DUURZAME REGIO VAN NEDERLAND

TOP 6 ambities & resultaten

1. alle bedrijfspanden voldoen aan de Wet milieubeheer
2. 30.000 woningen van het aardgas af
3. 25 - 50 Kton CO₂, minder aan fossiele kilometers - 50% van alle bedrijven en instellingen heeft laadpunten voor elektrisch vervoer
4. 50% minder energieverbruik in de papierindustrie in 2020 (tan opzichte van 2004)
5. minimaal 3 grootschalige initiatieven gerealiseerd voor opwekking van duurzame energie in de Cleantech A1 zone
6. onderzoek naar (en stimuleren van) alternatieven zoals geothermie in Apeldoorn en Brummen, waterstofproductie en synthetisch gas



TOPTHEMA Circulaire economie

IN 2023 IS DE CLEANTECH REGIO DE MEEST CIRCULAIRE REGIO VAN EUROPA

TOP 6 ambities & resultaten

1. in 2020 33% minder huishoudelijk afval
2. in 2021 is De Mars in Zutphen als eerste in Nederland een circulair bedrijventerrein, daarna volgen meer terreinen in de regio
3. 50% van onze maakbedrijven werkt aan een gesloten grondstoffenkringloop en verbetert zichzelf permanent
4. Earbeek heeft een duurzaam logistiek centrum voor de papierindustrie
5. Deventer Open Innovatie Centrum verdubbelt arbeidsplaatsen naar 650
6. wij verwaarden reststoffen van ons huishoudelijk afval



THEMA Innovatiekracht

IN 2023 REALISEREN WIJ MINIMAAL 100 STARTUPS/BUSINESSCASES PER JAAR

TOP 3 ambities & resultaten

1. in 2019 wisselen bedrijven hun kennis en best practices uit via het Cleantech Business Netwerk
2. in 2019 draait het Centrum voor Circulair Ondernemen
3. hotspots zijn 'volwassen' en uitgebreid; in 2020 draait in Lochem het nieuwe agro-innovatiecentrum waarin bedrijven, onderwijs/onderzoek en overheden samenwerken

THEMA Human capital

IN 2023 HEEFT IEDERE WERKGEVER DE MEDEWERKERS DIE NODIG ZIJN

TOP 3 ambities & resultaten

1. in 2020 volgt 40% van alle leerlingen in het beroepsonderwijs een (bèta)technische opleiding
2. 1000 werk- en omscholingstrajecten om medewerkers in cleantech sectoren te krijgen (onder meer via Banensprint)
3. 10.000 vacatures ingevuld vanuit regionaal toptalentenprogramma (scholing, begeleiding, huisvesting en een baan voor vijf jaar bij meerdere werkgevers)

THEMA Schone mobiliteit

IN 2023 IS ONS VERVDER SNEL, SLIM EN SCHOON

TOP 3 ambities & resultaten

1. tot 2017 maken we jaarlijks 20% meer fietskilometers
2. we organiseren slimme logistiek (truckpoints, containers over water, et cetera)
3. we investeren in infra (A1, A50, N-wegen, fiets, rail, water)



Wat zijn complexe opgaven?

COMPLEXITEIT

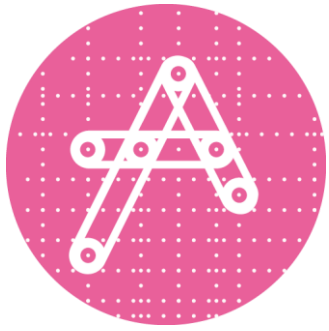
Vloeiende scope
Vloeibare stakeholderomgeving
Verschillende werkwijzen

+

beGRIP

Lerend (projectmatig) samenwerken

=



Complexe vraagstukken/ opgaven: Leren centraal

Kind of Challenge	Problem definition	Solution	Locus of work
Technical	Clear	Clear	Authority
Technical & adaptive	Clear	Requires learning	Authority & Stakeholders
Adaptive	Requires learning	Requires learning	Stakeholders > Authority



Problemen zijn *wicked* & verwickeld

COMPLEXITEIT

> >

IMPACT

'Vloeibare Tijden':

Toenemende complexiteit en
afnemende voorspelbaarheid
a.g.v. de 5 motoren van
verandering van Gratton:

1. Technologie (digitalisering)
2. Globalisering (glocalisering)
3. Demografie (vergrijzing)
4. Kracht samenleving (democr.)
5. Energie (transitie)

WICKED PROBLEMS

Organisaties en structuren veranderen

- Van eenheid naar veelheid (fragmentatie)
- Brandpunt het primaire proces (efficiency; adaptief)
- Tijdelijk Werkbare Oplossingen/ Organisaties (projectificering)
- Ondersteuning op basis van toegevoegde waarde (netwerken)
- Denken in functies en rollen (verticaal en horizontaal)



Fragmentatie van het organisatie landschap

Pollit & Bouckaert; Osborne; Blair

New Public Management

1. Efficiënte diensten
2. Markten (prijsconcurrentie) & Contracten (transactionele)
3. Gefragmenteerde uitvoeringspraktijk

'70

'80

'90

'10

Public Administration

1. Wet & regelgeving
2. Hiërarchisch o.b.v. silo's
3. Beperkt doelbereik

New Public Governance

1. Outcomes uit complexe opgaven
2. Horizontale samenwerking (netwerken) & relationele contracten
3. Rust op 'Trust'

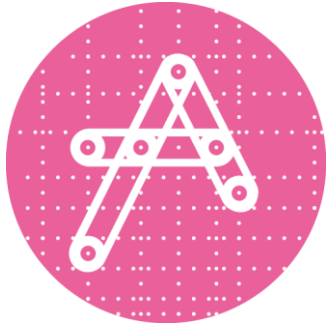
Digital Era Governance

1. PPP Diensten & Beleidsimplementatie
2. Platforms
3. e-Kwetsbaarheid

Neo Weberian State

1. Wet & regelgeving
2. Hiërarchisch o.b.v. professionele partners
3. Beperkt doelbereik

1. 'Product'
2. Coördinatiemechanisme
3. Nadelig effect₇



Conflict: Organisatie < Opgave(n)

Wicked problems

Complexe opgaven

Groter dan het
(organisatorische;
competenties;
financiële)
vermogen van
'enkele' organisaties

**Tijdelijke lerende,
samenwerkingen
vanuit netwerken**

- Van New Public Management naar New Public Governance
- *Van Transactional naar Relational contracting*



Netwerken volgens Prins (Sylvia)

‘Een proces waardoor partijen die verschillende kanten van een probleem zien, op een constructieve manier hun verschillen exploreren en samen zoeken naar oplossingen die verder reiken dan hun eigen beperkte visie van wat mogelijk is’.

- En hun eigen vermogen toelaat (toevoeging MMU)

Kenmerken:

- (1) belanghebbenden netwerk zijn inter-afhankelijk;
- (2) constructief omgaan met verschillen leiden tot oplossingen;
- (3) samen beslissingen nemen;
- (4) nemen collectief verantwoordelijkheid voor de toekomstige ontwikkelingen;
- (5) zien deze vorm van samenwerking als een groeiproces.



Van Netwerk naar Netwerkorganisatie via initiatief naar/ in ...

... Forums

Arenas

en

'Courts'

Human Action
1st dimension
of power

Communiceren
gericht op **inzicht**

Projectificeren
o.b.v. **inzicht**

Sturen
vanuit **inzicht**

Ideas, Rules,
Modes, Media
& Methods
2nd dimension
of power

Relevantie

Half-
fabricaat

Relational
contracting

Half-
fabricaat

Conflicthanteren
& Onderhandelen

Deep structure
3rd dimension
of power

Belangen

Macht

Rechtmatig



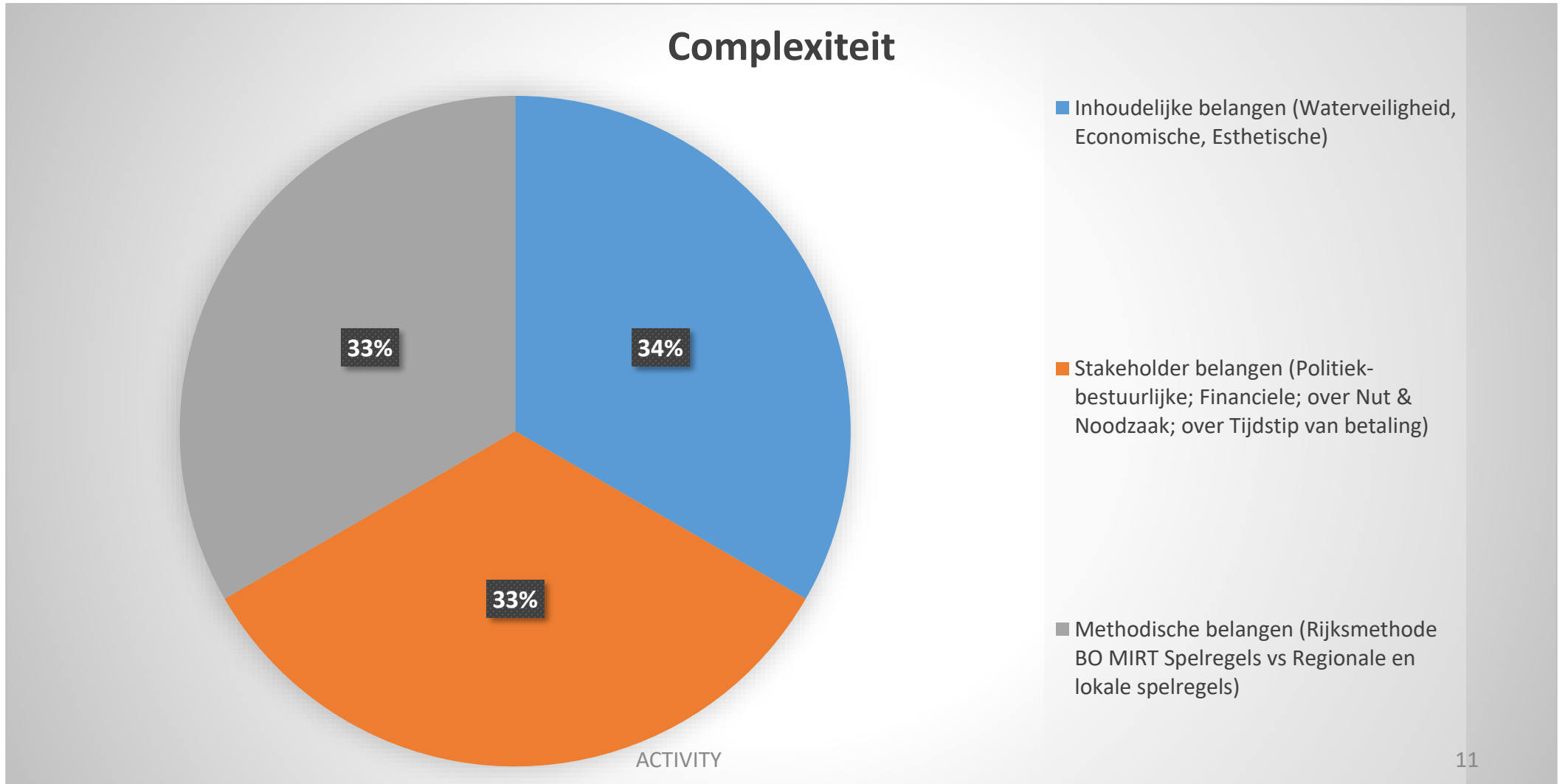
Ter afronding, een voorbeeld

Gemiste & gepakte kans: relational contracting

Complexe waterveiligheidsproject

- Vloeiende scope ('optimalisaties')
- Vloeiende stakeholders (8 betalende)
- Diverse werkwijzen en culturen

195-2020





Webinar 1: Over complexe organisatorische opgaven

Over organisatorische fragmentatie en de behoefte/nood aan integrale aanpakken voor wicked problems d.m.v netwerksamenwerking.

Drie richtvragen:

1. Waar komt die complexiteit die organisaties zo treft vandaan, en wat is hun impact?
2. Wat zijn complexe opgaven en waarom kunnen die alleen vanuit netwerken opgepakt worden?
3. Hoe organiseer je tijdelijke netwerkorganisaties?



Huiswerkopdracht:

Wat is een goed voorbeeld van een complexe opgave waarbij jezelf betrokken bent, of zich afspeelt in je eigen omgeving, en waarom?

Optioneel: hoe zou je die vanuit een netwerk willen oppakken, en waarom?

- Werk je reactie uit op max 1 A4 of 2 power slides.
- Mail voor aanstaande donderdag 12.00 uur naar marcomud@activity.amsterdam



Welkom op de Plek der Moeite





The Wicked Problems Webinars

Over Complexe Organisatorische Opgaven,
Lerend Organiseren vanuit Netwerken &
Lerend Leiderschap.

Cleantech regio, 2020
MMU; LWI (ACTIVITY)