

Toolbox systemische aanpak ondermijning

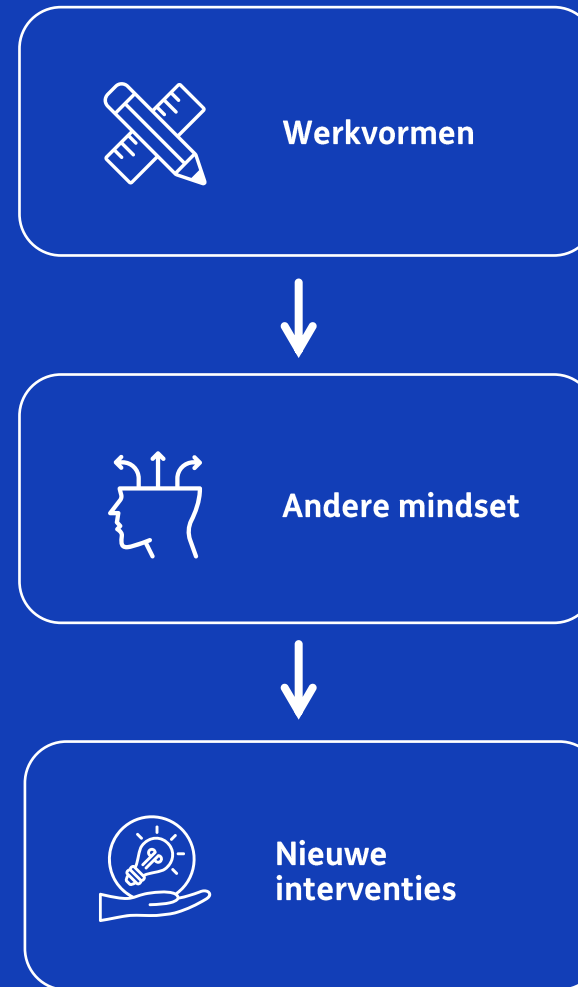
Ondersteunende werkvormen voor RIEC casusteam
om casussen met een meer systemische mindset te
benaderen.

Inleiding

Deze toolbox is ontwikkeld binnen het RIEC-TNO kennisopbouw programma "ondermijningprogramma 2.0 en bedoeld als ondersteuning voor RIEC casusteams voor het anders aanvliegen van casussen. Met anders aanvliegen wordt in dit geval bedoeld: met een meer systemische en creatieve mindset kijken naar de casus die op tafel ligt. Deze andere mindset is gewenst omdat de gebruikelijke manier van werken niet altijd het beoogde resultaat oplevert doordat losse, op zichzelf staande interventies vaak niet opgewassen zijn tegen de complexe onderliggende structuren van de problematiek in casussen.

Alle werkvormen in deze toolbox vinden hun oorsprong in het domein van ontwerpdenken, systeemdenken of kritisch denken. Ze helpen in het verder doorgronden van een probleem, vanuit andere invalshoeken naar het probleem te kijken en in het creëren van nieuwe oplossingen.

Deze andere manier van werken kan een uitdaging zijn en is makkelijker gezegd dan gedaan. Probeer deze toolbox daarom toe te passen op een manier die past bij jullie casusteam. Zie deze toolbox niet als leidraad waar ieder boxje afgetikt moet worden maar als hulpmiddel en inspiratiebron. Gebruik wat voor jullie nuttig kan zijn.



De werkvormen in deze toolbox ondersteunen in het benaderen van casuïstiek met een andere mindset. Met andere mindset te werk gaan biedt mogelijk de kans om tot nieuwe interventies te komen waar in het verleden niet eerder aan gedacht is.

Systemische aanpak ondermijning

Systemisch werken wordt vaak gebruikt om complexe problemen op te lossen door de onderliggende dynamieken en patronen in systemen te begrijpen en aan te pakken. De verschillende vormen van ondermijnende criminaliteit kunnen worden aangemerkt als dynamisch complexe problemen; ze zijn veranderlijk over de tijd, hebben een grote weerstand tegen interventies en de onderliggende oorzaken die eraan ten grondslag liggen kennen onderlinge afhankelijkheden en dynamieken.

Complexe problemen vragen om een andere manier van werken dan simpele of ingewikkelde problemen. Een systemische aanpak is een manier om complexe problemen aan te vliegen. Voor velen gaat dit niet van nature, als mens zijn we namelijk al snel geneigd om problemen als simpel te bestempelen.

De werkvormen in deze toolbox moeten casusteams helpen om ondermijning op een meer systemische manier te benaderen. Belangrijke principes van systemisch werken die terugkomen in de toolbox zijn:

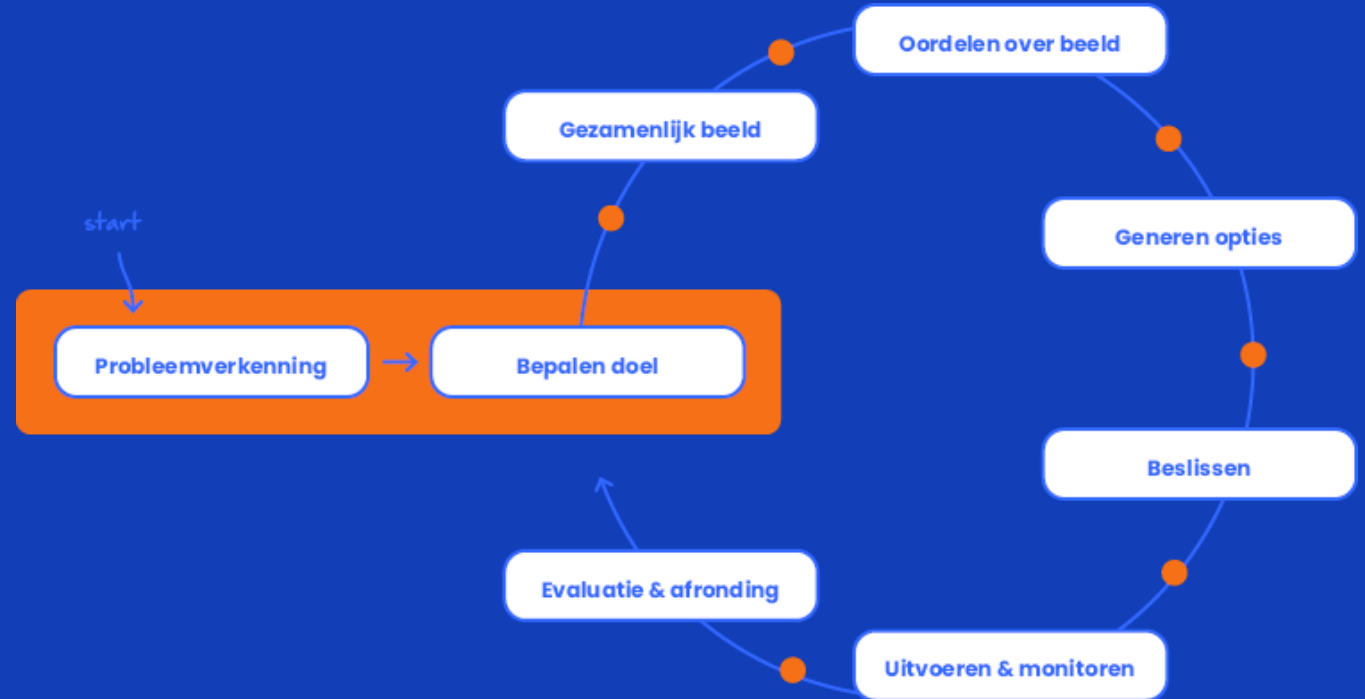
- De aanpak is niet in beton gegoten. Een belangrijk uitgangspunt is werken met oog op het blijven verfijnen en verbeteren van de aanpak gebaseerd op nieuw verkregen inzichten. Door middel van ingebouwde reflectie momenten kan het zijn dat je soms terug moet naar een eerdere stap in het proces, voor bijvoorbeeld aanscherping van de doelstelling. Dit kost meer tijd maar zorgt uiteindelijk wel voor een beter eindresultaat.
- Creativiteit. Mensen hebben de neiging om oplossingen te bedenken die ze (goed) kennen. Bij een onbekend, complex probleem is het echter soms goed om te onderzoeken of meer out-of-the-box interventies kunnen worden bedacht die mogelijk tot meer structurele oplossingen leiden. Om dit te ondersteunen zijn in de toolbox diverse werkvormen beschikbaar die zowel creativiteit in de fase van probleemstelling/doelstelling aanwakkeren als voor creativiteit zorgen in de fase van het verkennen van interventies.
- Kijken naar systeem als geheel. In de werkvormen wordt er veel in en uitgezoomd. Een goede probleemverkenning is essentieel bij het uitzoemen en kijken naar het systeem als geheel. Wat is er nou eigenlijk allemaal gaande en wat is de kern van het probleem? In de werkvormen wordt er aangemoedigd om vanuit verschillende manieren naar het probleem te kijken.

Het proces

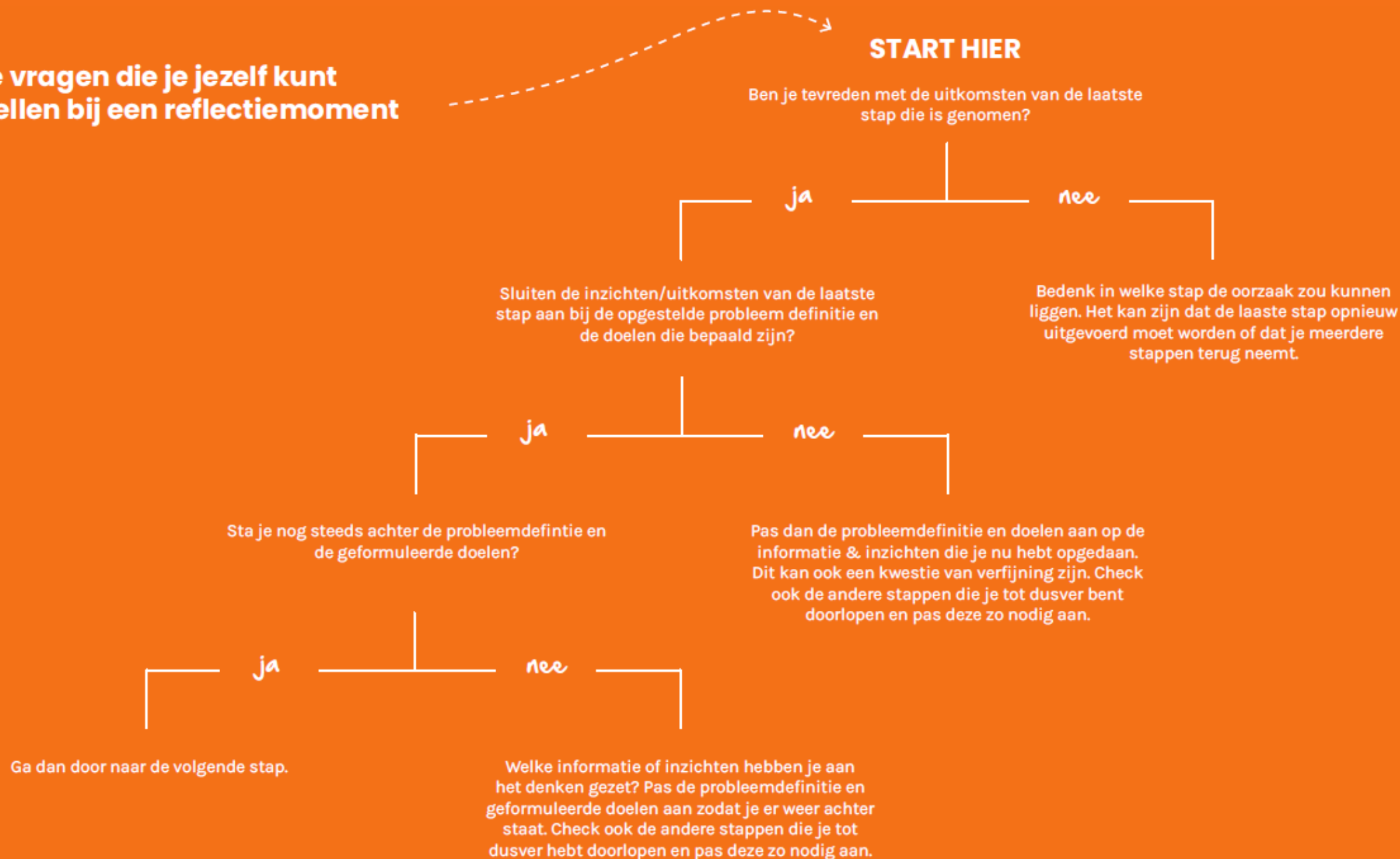
De werkvormen in deze toolbox relateren aan het stappenplan dat TNO heeft opgesteld (zie afbeelding), dit stappenplan correspondeert grotendeels met het RIEC proces. De eerste versie van het TNO stappenplan is de afgelopen jaren doorontwikkeld, waarbij de toevoeging van de stap 'probleemverkenning' centraal staat. Deze stap is cruciaal als je met een systemische mindset naar casuïstiek wil gaan kijken, de rest van het proces zul je namelijk steeds hierop terug blijven vallen. Op de pagina's hierna is een overzicht te zien van alle processtappen met bijbehorende werkvormen.

Voor sommige stappen uit het stappenplan zijn er op dit moment (nog) geen passende werkvormen. Voor deze stappen zijn er wel een aantal belangrijke kritische vragen die gesteld kunnen worden.

De oranje punten in de afbeelding zijn reflectiemomenten. Op een reflectiemoment wordt er een check gedaan of er nog aansluiting is met de probleemstelling die is opgesteld tijdens de fase 'Probleemverkenning' en met de doelen die zijn opgesteld in de fase 'Bepalen doel'. Op de volgende pagina van de toolbox staat een Reflectie-beslisboom met vragen die dienen als ondersteuning voor de reflectiemomenten.



De vragen die je jezelf kunt stellen bij een reflectiemoment



Werkvormen per fase



Werkvormen per fase



Hoe te werk gaan?



Live werken

- Print de werkbladen die bij de werkvormen zitten uit
- Gebruik post-its
- Zorg ervoor dat je een grote flipover of whiteboard hebt

Voordeel: Analoog werken zorgt vaak voor meer betrokkenheid/enthousiasme in de groep.

Nadeel: Digitaliseren van de input kost tijd.



Digitaal werken

- Gebruik de powerpoint. Ieder persoon aan tafel kan deze voor zichzelf openen op zijn/haar laptop.

Voordeel: Alle input is meteen gedigitaliseerd.

Nadeel: Niet optimaal voor groepsdynamiek.

Werkwijze

Er zijn verschillende manieren om de werkvormen in deze toolbox te gebruiken.

1

Het is mogelijk ieder casus overleg een aantal werkvormen (1 à 3 stuks) te gebruiken. Kijk hierbij naar het stappenplan en de fase waar jullie je als casusteam bevinden en zoek een werkvorm die bij deze stap past. De werkvormen kun je op verschillende manier gebruiken tijdens een casusoverleg: 1) als leidraad van de meeting, 2) als opwarmertje of 3) op het moment dat jullie vastlopen. Gebruik voor deze manier de slides en werkbladen in deze toolbox.

2

Een andere mogelijkheid is om het gehele proces met bijbehorende werkvormen in sneltreinvaart te doorlopen. In de ontwerpwereld wordt dit ook wel een 'pressure cooker' genoemd. Dit kan waardevol zijn bij de start van een nieuwe casus (probleemverkenningfase). Ga naar de bijlagen voor een pressure cooker opzet van de toolbox.



Fase 1: Probleemverkenning

Probleemverkenning

Doel

Het verkrijgen van een globaal beeld van het probleem (de opgave) om de context waarin dit zich voordoet te verkennen en te zien op welke verschillende manieren je naar het probleem kunt kijken.

Resultaat

Een korte en bondige beschrijving van het probleem(en) in de verschillende domeinen, de samenhang tussen verschillende problemen en de context van het probleem.

Leidende vragen om te stellen

- Vanuit welke perspectieven (brillen) wordt naar het probleem en de gewenste situatie gekeken? Naast een crimineel perspectief zou je ook vanuit een leefbaarheid of sociaal perspectief kunnen kijken naar het probleem.
- Beschrijf per perspectief:
 - *Wat is het probleem?*
 - *Hoe groot is het probleem?*
 - *Voor wie is het een probleem? (Wie heeft er buikpijn?)*
 - *Hoe ziet de context van het probleem eruit?*
 - *Wat maakte het mogelijk dat dit probleem is ontstaan?*
 - *Waarom blijft het probleem bestaan?*
- Hoe hangen de problemen van de verschillende perspectieven met elkaar samen?

Uitgangspunten om te werken vanuit een systemische mindset

- Bij het bepalen van de probleemstelling, moet je rekening houden met de dynamiek van het systeem en de mogelijke neveneffecten van beslissingen die je maakt (een probleem zien als iets wat zich ontwikkelt over tijd).
- Houd er bij het bepalen van de probleemstelling rekening mee dat er meerder oorzaken kunnen zijn die dit probleem veroorzaken.
- Richt je op datgene wat het gehele systeem ongezond maakt, in plaats van enkel een symptoom aan te pakken. Wanneer je enkel het symptoom aanpakt, is de kans groot dat het effect slechts tijdelijk van aard is.
- Doordat je feedback krijgt over het gedrag van het systeem kan het een subdoel zijn om interventies in te zetten om beter inzicht te krijgen in het systeem.

Valkuilen

- Het probleem vanuit één perspectief bekijken: bv alleen criminaliteitsperspectief.
- Onvoldoende diversiteit van perspectieven aan tafel: bv. alleen partijen die repressie gericht denken.
- Tunnelvisie.
- Het wiel opnieuw uitvinden.
- Te snel overgaan naar en denken in oplossingen en interventies.
- Denken dat iedereen het probleem ziet zoals jij het ziet.
- Onvoldoende toe willen werken naar een breed beeld van het probleem en de probleemcontext.



Tips

- Hanteer minimaal 2 verschillende perspectieven.
- Kijk hoe het signaal aan een fenomeen te koppelen is.
- Maak gebruik van wat allemaal al beschikbaar is in relatie tot het probleem, denk hierbij aan crime scripts, barrièremiddelen, ondermijningsbeelden etc.
- Luister goed naar elkaar en stel verduidelijkende vragen.

Ondersteunende tools

- [Het signaal](#)
- [Buikpijn en kansen](#)
- [Eerste vermoedens](#)
- [Andere perspectieven](#)
- [Inzoomen](#)
- [Probleemstelling formuleren](#)

1. Het signaal - Uitleg

Doel en Beschrijving

Het doel van deze werkvorm is het in kaart brengen wat per persoon aan tafel de kern van het gegeven signaal is. Denk individueel na over het gegeven signaal en probeer deze in een korte bondige zin voor jezelf op te schrijven. Nadat iedereen dit voor zichzelf heeft gedaan wordt dit plenair met de groep besproken. Waar zitten de overeenkomsten per persoon? En waar de grote verschillen?

Stappen:

1. Zorg dat iedereen het gegeven signaal heeft doorgenomen.
2. Denk individueel na over het gegeven signaal en schrijf deze in een korte bondige zin op.
3. Nadat iedereen klaar is worden de signalen plenair met elkaar besproken.
4. Reflecteer samen waar de verschillen en overeenkomsten zitten tussen de verschillende opgeschreven signalen.

1. Het signaal – werkblad

Wat is het gegeven signaal?

Schrijf het gegeven signaal hier kort en bondig op:

2. Buikpijn en Kansen – Uitleg

Doel en beschrijving

Het doel van deze werkvorm is het in kaart brengen van de negatieve en positieve effecten en gevolgen die door het gegeven signaal worden veroorzaakt. De deelnemers worden uitgenodigd om individueel na te denken over de zichtbare negatieve gevolgen/effecten die het signaal veroorzaakt maar ook over de onzichtbare gevolgen/effecten. Deze gevolgen en/of effecten hoeven nog niet perse bewezen te zijn. Het gaat echt om het verzamelen van de buikpijnpunten, ‘waar heeft iedereen het meeste last van?’ gegeven het signaal. Schrijf iedere buikpijn en kans van het signaal op een aparte post-it. Hoe meer je er kan bedenken hoe beter. Nadat ieder individueel heeft nagedacht wordt dit plenair besproken en geclusterd op thema.

Stappen:

1. Denk individueel na over de mogelijk zichtbare en onzichtbare negatieve (buikpijn) en positieve (kansen) effecten en gevolgen die voortkomen uit het gegeven signaal.
2. Schrijf iedere buikpijn en kans op een aparte post-it op.
3. Nadat iedereen hiermee klaar is ga je plenair ieders pakketje post-its doornemen. Pak een grote flipover/muur/whiteboard en probeer clusters te maken van de verschillende effecten en gevolgen. Het zou namelijk zo kunnen zijn dat sommige effecten meer op financieel vlak zitten, maar bijvoorbeeld ook sociaal of effecten/gevolgen waar alleen de overheid last van heeft. Zo eindig je uiteindelijk met een groot overzicht van verschillende clusters met daarbinnen de effecten en gevolgen.
4. Bekijk dit overzicht. Wat valt jullie op als groep? Waar zitten de meeste effecten? Zijn er nog verbanden tussen de verschillende groepen post-its? Zorgt misschien de ene groep effecten/gevolgen voor een hele andere groep effecten/gevolgen.

2.1 Buikpijn en kansen – Werkblad

Buikpijn punten

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

Kansen

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

2.2 Buikpijn en kansen clusteren - Werkvorm

The diagram shows a template for clustering abdominal pain and opportunities. It consists of seven empty rectangular boxes arranged in two rows. The top row contains four boxes labeled Cluster 1, Cluster 2, Cluster 3, and Cluster 4. The bottom row contains three boxes labeled Cluster 5, Cluster 6, and Cluster 7. Each box has a blue header with the cluster name and a large white area for notes.

Cluster 1	Cluster 2	Cluster 3	Cluster 4
Cluster 5	Cluster 6	Cluster 7	

3. Eerste vermoedens - Uitleg

Doel en beschrijving

Het doel van deze werkvorm is het in kaart brengen van de eerste vermoedens die er zijn omtrent het gegeven signaal. Dit maakt het gemakkelijker om in de volgende oefeningen het gebruikelijke denken te overstijgen. Door dit op papier te zetten wordt het in de volgende oefeningen makkelijker om tot nieuwe en verrassende perspectieven te komen.

Stappen:

1. Denk individueel na wat jouw eigen vermoedens zijn omtrent het signaal. Dit zou overlap kunnen hebben met opdracht 2, dat is geen probleem.
2. Schrijf ieder vermoeden op een aparte post-it op.
3. Zodra iedereen klaar is bespreek je plenair wat iedereen heeft opgeschreven. Al deze vermoedens plak je opnieuw bij elkaar op een flipover.

3. Eerste vermoedens – Werkblad

Mijn vermoeden is dat...

- Vermoeden 1

.....

- Vermoeden 2

.....

- Vermoeden 3

.....

- Vermoeden 4

.....

- Vermoeden 5

.....

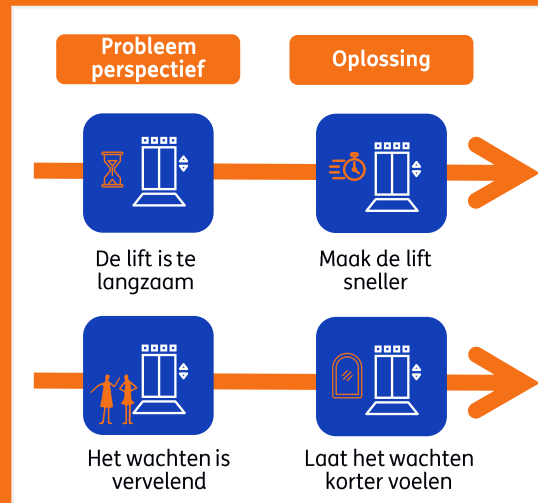
4.1 Andere perspectieven – Uitleg

Doel en beschrijving

Deze werkvorm helpt om vanuit andere invalshoeken naar het signaal/probleem te kijken. Als mens ben je vaak snel geneigd om situaties op eenzelfde manier te benaderen. Zodra je anders naar een probleem kunt kijken kun je namelijk ook tot nieuwe oplossingsrichtingen komen. Zie het lift voorbeeld hieronder.

Er worden verschillende perspectieven voorgesteld om naar het signaal te kijken. Wat is het hoofdprobleem vanuit ieder perspectief? Probeer vanuit de verschillende perspectieven verschillende probleemdefinities op te stellen voor het gegeven signaal. Dit kan gezamenlijk gedaan worden (plenair), in groepjes of iedere persoon aan tafel kan een perspectief uitkiezen en deze uitwerken.

In het voorbeeld hiernaast wordt er een ander oplossing perspectief geplaatst probleem het probleem van liften. In plaats van 'de lift is te langzaam' wordt het probleem bekeken vanuit een sociale kant 'het wachten is vervelend'. Een andere oplossingsstrategie komt uit dat perspectief.



Stappen:

1. Neem gezamenlijk het overzicht aan verschillende perspectieven door op het eerste werkblad. Bedenk samen of er nog perspectieven ontbreken die misschien wel tevoorschijn kwamen in de clusters bij opdracht 2.
2. Verdeel de groep in duo's en verdeel de perspectieven over deze duo's.
3. Probeer je in te leven in het perspectief en even niet aan de andere invalshoeken te denken. Beantwoord dan in het tweetal de vraag wat het probleem is vanuit de invalshoek die jullie voor je hebben liggen.
4. Zodra alle duo's klaar zijn kom je bij elkaar en presenteer je aan de rest van de groep wat jullie hebben opgeschreven.
5. Reflecteer samen op de uitkomsten. Zijn er verrassende inzichten door de verschillende invalshoeken op het probleem naar boven gekomen?

4.1 Andere perspectieven – Werkblad

De perspectieven

Per perspectief worden op de pagina's hierna enkele voorbeeldvragen gesteld om je aan het denken te zetten, het staat je uiteraard vrij om zelf binnen het perspectief nog andere vragen op te werpen en te beantwoorden.



Leefbaarheid



Sociaal



Crimineel



.....



Economisch



Milieu/
geografisch



Psychologisch



.....



Wees vrij om meer perspectieven toe te voegen.
Kijk daarvoor bijvoorbeeld naar de geplote schades uit opdracht 2 als inspiratie.

4.1 Andere perspectieven – Werkblad



Leefbaarheid

Hoe beïnvloedt het probleem de leefbaarheid van de wijk of straat? Wat doet het met de buurt? Hoe staat het met de (on)veiligheidsgevoelens in de buurt?

Het probleem is dat...

Tekst hier

4.1 Andere perspectieven – Werkblad



Sociaal

Binnen welk sociaal systeem vinden de criminele feiten plaats? Wat is de invloed van het sociale systeem op de verdachte(n)? (let hierbij op gezin, familie, vrienden, school, werk etc)

Het probleem is dat...

Tekst hier

4.1 Andere perspectieven – Werkblad



Economisch

Wat is de invloed van (eventuele) geldproblemen en economische status? Wordt er gesjoemeld met geldstromen? Is er sprake van een malafide onderneming? Liggen er relaties naar bonafide ondernemingen?

Het probleem is dat...

Tekst hier

4.1 Andere perspectieven – Werkblad



Crimineel

Welke strafbare feiten zijn/worden gepleegd? Wat vermoeden we dat er gebeurt? Hoe ziet het criminele proces er uit? Van welke kwetsbaarheden maken de criminelen gebruik? Hoe ziet het criminele samenwerkingsverband er uit?

Het probleem is dat...

Tekst hier

4.1 Andere perspectieven – Werkblad



**Milieu/
geografisch**

Op welke locaties / gebieden vinden de criminele activiteiten plaats? Zijn er overlappende kenmerken binnen de gebieden waar de criminele activiteiten worden gepleegd/ Welke negatieve effecten hebben de criminele activiteiten op het milieu? Wordt er afval gedumpt?

Het probleem is dat...

Tekst hier

4.1 Andere perspectieven – Werkblad



Psychologisch

Welke psychologische invloeden zouden een rol kunnen spelen? Voelt iemand zich niet gezien en buitengesloten? Wil iemand juist graag erkenning? Hangt er een bepaalde trots mee samen?

Het probleem is dat...

Tekst hier

4.2 Inzoomen - Uitleg

Doel en beschrijving

Het doel van deze werkvorm is het gezamenlijk zoeken naar het probleem achter het probleem en kijken naar het probleem vanuit verschillende abstractie niveaus. Stel de vragen: "Waarom is dit probleem een probleem?" (of als andere optie "Waarom willen we een oplossing voor dit probleem?"). Schrijf het antwoord in het tweede blokje. Herhaal dit proces nog 4 keer.

Stappen:

1. Start met de probleemdefinities uit 4.1 of met een andere kort en bondige probleem definitie. Schrijf deze in het bovenste vak op het werkblad.
2. Maak duo's en verdeel de probleemdefinities over de duo's.
3. Start met antwoord geven op de vraag: waarom is dit probleem een probleem? En schrijf dit antwoord in het vak onder de probleemdefinitie. Stel nu de vraag opnieuw maar kijk nu naar tweede vak i.p.v. het eerste vak. Waarom is probleem een probleem? Herhaal dit tot je bij het onderste vak bent.
4. Zodra ieder duo klaar is presenteert je aan elkaar wat jullie hebben opgeschreven.
5. Bespreek welke problemen jullie het meest verrassend vonden? Zit er veel overlap tussen verschillende problemen of eindigen problemen bij hetzelfde kernprobleem?

4.2 Inzoomen – Werkblad



Perspectief

Vul hier een probleem uit oefening 4.1 in:

Het probleem is dat...

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

“Waarom is dit probleem een probleem?”

Waarom?

Waarom?

Waarom?

Waarom?

Waarom?

4.3 Inzoomen – Favorieten

Kijk naar alle uitkomsten van de uitzoom oefening (4.2). Geef iedere persoon drie stemmen (of fysieke stickers) en laat iedereen individueel op zijn/haar drie favoriete inzichten stemmen. Dit hoeft niet perse het antwoord te zijn op laatste *waarom* vraag te zijn maar mag ook een andere zijn. Je mag niet meerdere stickers van jezelf bij 1 inzicht plakken. Zet hier de 4 resultaten neer uit de vorige stap met de meeste stemmen.

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

Vul hier in

5. Probleemstelling formuleren - Uitleg

Doel en beschrijving

Het doel van deze stap is gezamenlijk een probleemstelling te formuleren die specifiek, actiegericht, ambitieus, relevant en simpel is. Dit helpt om een scope te bepalen die niet te smal of te breed is. Deze probleemstelling zal de leidraad vormen voor de rest van de fases. Kijk naar de output van de vorige werkvormen om tot een goede probleemstelling te komen. Probeer hier de tijd voor te nemen omdat het de basis vormt voor alle stappen die je hierna met elkaar gaat zetten.

Stappen:

1. Verdeel de groep in duo's of doe deze opdracht individueel.
2. Beantwoord de vragen op de volgende pagina's. Doe dit met alle kennis en inzichten die je hebt opgedaan met de eerdere opdrachten die je hebt uitgevoerd. Bekijk zo nodig de uitkomsten van de eerdere opdrachten als je deze niet meer scherp voor je hebt.
3. Bespreek gezamenlijk de antwoorden die jullie in duo's of individueel hebben gegeven. Is er 1 probleemstelling waar iedereen zich in kan vinden? Of zijn er meerdere interessante probleemstellingen?

5. Probleemstelling formuleren – Werkblad 1/2

A. Wat is het probleem dat we proberen op te lossen?

Het probleem is dat Tekst hier

.....

B. Schrijf deze uitdaging om tot een vraag:

Hoe kunnen we Tekst hier

.....

C. Wat is het resultaat dat we proberen te bereiken:

Het resultaat dat we willen bereiken is dat Tekst hier

.....

5. Probleemstelling formuleren – Werkblad 2/2

D. Wat zijn belangrijke aspecten of beperkingen waarmee we rekening moeten houden:

Tekst hier

.....

E. Als alles mogelijk zou zijn, wat zouden dan de droomoplossingen zijn?

Wat als Tekst hier

.....

F. Verfijn de probleemstelling die je bij B hebt opgeschreven.

Hoe kunnen we Tekst hier

.....

Reflectie fase 1: Probleemverkenning

1

Vul het samenvattingscanvas in voor fase 1.

Samenvattingscanvas

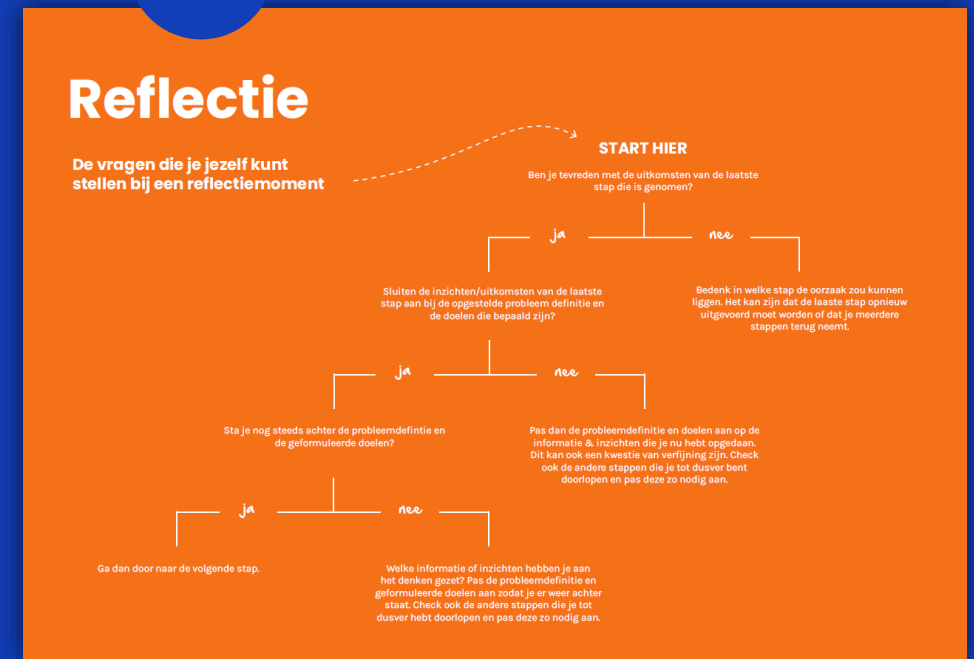
Fase 1: Probleemverkenning Signaal in één zin: Geformuleerde probleemstelling:	Fase 3: Gezamenlijk beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 5: Genereren opties De 5 meest gestemde "Hoe kunnen we vragen?":	Fase 7: Uitvoeren & monitoren Belangrijkste inzichten:
Fase 2: Bepalen doel Gezamenlijke doel: Subdoelen:	Fase 4: Oordelen over beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 6: Beslissen De 5 interventies uit het interventieplan:	Fase 8: Evaluatie & afronding Belangrijkste inzichten:

TNO innovation for life

Klik op deze afbeelding om naar het invulcanvas te gaan

2

Doorloop de reflectie boom en doe de acties die eventueel nodig zijn.



Klik op deze afbeelding om de reflectieboom in het groot te zien



Fase 2: Bepalen doel

Bepalen doel

Doel

Bepalen welk(e) doel(en) en subdoelen centraal staan in de aanpak van de ondermijningscasus.

Resultaat

Een beschrijving van de individuele en gezamenlijke doelen, eventueel opgeknipt naar zowel korte als lange termijn (structureel effect).

Leidende vragen om te stellen

- Wat zijn de individuele doelen van de betrokken partners ten aanzien van het probleem?
- Wat willen jullie gezamenlijk bereiken en hoe verhoudt dit zich tot het grotere plaatje?
- Hoe zou je dit gezamenlijke doel op kunnen knippen? (bv. opknippen naar korte en lange termijn doelen en of in hoofd- en subdoelen)

Uitgangspunten om te werken vanuit een systemische mindset

- Houd er bij het bepalen van je doel rekening mee dat effecten invloed hebben op oorzaken en dat oorzaken elkaar ook onderling beïnvloeden. Causale verbanden gaan niet één richting op, maar vormen gesloten loops.
- Richt je doel op datgene wat het systeem gezond maakt, in plaats van enkel een symptoom aan te pakken. Wanneer je enkel het symptoom aanpakt, is de kans groot dat het effect slechts tijdelijk van aard is.
- Doordat je feedback krijgt over het gedrag van het systeem kan het een subdoel zijn om interventies in te zetten om beter inzicht te krijgen in het systeem.

Valkuilen

- Impliciet houden van eigen organisatiedoelen.
- Focussen op alleen korte termijn doelen (de korte klap).
- Abstract houden van de doelen.
- Onvoldoende checken bij de andere of de doelen daadwerkelijk gedragen worden.
- Te ambitieuze doelen formuleren (niet realistisch in tijd en gegeven capaciteit).
- Alleen doelen formuleren die vooral gericht zijn op symptoombestrijding, terwijl de intentie ligt op het bereiken van structurele oplossingen.



Tips

- Houd elkaar scherp en bevraag elkaar bij het formuleren van (sub)doelen: op welke wijze gaat dit doel een bijdrage leveren aan de probleemdefinitie die we in de vorige stap met elkaar hebben geformuleerd?
- Maak doelen SMARTi.
- Maak een snelle inschatting of de doelen realistisch zijn in tijd en beschikbare capaciteit.
- Zorg voor commitment van “achterban” van elke betrokken deelnemer.

Ondersteunende tools

- [Empathy map](#)
- [Triple win canvas](#)
- [Doelenboom](#)

1. “Empathy map” – Uitleg

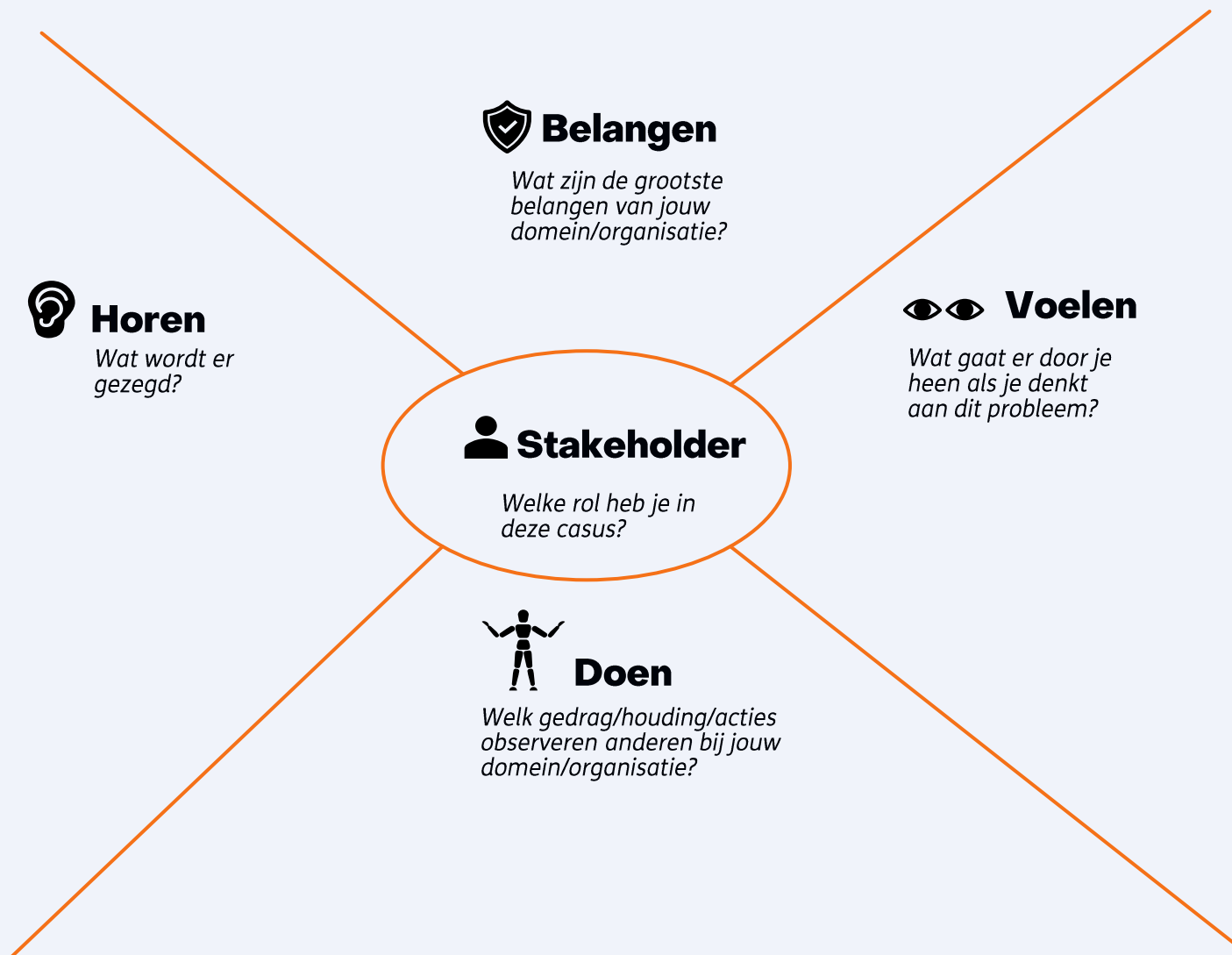
Doel en beschrijving

Het doel van de werkvorm Empathy map is het verkrijgen van een beter beeld en begrip van de betrokkenen. Hoe beleven zij dit probleem? Wat is hun kijk op de werkelijkheid op dit moment en hoe ervaren andere het? Deze werkvorm geeft inzicht in de gedachtes, gedrag en gevoelens van de betrokken stakeholders.

Stappen:

1. Per betrokken partij/organisatie/stakeholder krijgt ieder een empathy map template om in te vullen. Je kan ervoor kiezen om iedere deelnemer voor zichzelf het template te laten invullen, óf de uitdaging aangaan om de templates voor elkaar in te vullen.
2. Begin in het midden bij het kopje ‘stakeholder’, om wie gaat het hier? Waarom zit diegene aan tafel? Waarom is diegene betrokken?
3. Ga door met het invullen van de vier overige kwadranten: Belangen, Voelen, Doen en Horen om zo inzicht te krijgen in de achterliggende gedachtes en belangen van elke betrokken partij.
4. Bespreek na het invullen met elkaar de resultaten, en laat ruimte over om op elkaar te reageren en vragen te stellen.

1. Empathy map - Werkblad



Horen

- Wat horen andere betrokken partijen jou vaak zeggen m.b.t. de probleemstelling?
- Wat hoor je andere betrokken- partijen zeggen over het probleem?

Doen

- Welke acties heb je al ondernomen?
- Wat zijn concrete stappen die je zet in de casus?
- Hoe ziet een gemiddelde dag er uit waarin je aan de casus werkt?

Belangen

- Met welke (teggestelde) belangen heb je te maken?
- Randvoorwaarden om bij te dragen aan deze integrale aanpak? (wat heb je écht nodig)

Voelen

- Wat roept de casus voor gevoel op?
- Welke buikpijn heb je (denk terug aan fase 1)?
- Wat hoop je dat gaat gebeuren met de casus?

2. Triple win canvas - Uitleg

Doel en beschrijving

Individuele doelen expliciet maken en zoeken naar een gedeeld maatschappelijk doel.

Stappen:

1. Verdeel de groep in duo's of doe deze opdracht individueel.
2. Start met het plaatsen van het hoofddoel in het meest linker blok. Leid dit hoofddoel af van de probleemstelling die je hebt geformuleerd aan het einde van de probleemstellingsfase.
3. Probeer dit hoofddoel op te delen in meerdere subdoelen en schrijf deze apart van elkaar in de blokken in de tweede kolom. Wat is er voor nodig om het hoofddoel te behalen? Voeg meer blokken toe waar nodig.
4. In de derde kolom ga je de subdoelen nog verder opdelen. Wat is er nodig om de subdoelen te bereiken? Voeg ook hier meer blokken toe indien nodig.
5. Wanneer iedereen klaar is bespreek je met elkaar de uitkomsten.

2. Triple win canvas – Werkblad

a. Maatschappelijk doel(en)

Welk maatschappelijk effect hopen we met de samenwerking te bereiken?

Tekst hier

b. Gezamenlijke doel(en)

Welke doelen/resultaten willen we gezamenlijk bereiken met deze samenwerking?

Tekst hier

c. Scope

Type activiteiten, regio, fenomeen, doelgroep, aanpak, onderwerp, etc.

Tekst hier

d. Issues

Welke vraagstukken roept het bespreken van de doelen op?

Tekst hier

2. Triple win canvas – Werkblad

Doelen RIEC

Tekst hier

Brengen: Welke informatie kan er binnen de organisatie opgehaald worden?

Tekst hier

Halen: Welke informatie heeft jouw organisatie nodig van anderen?

Doelen ...

Tekst hier

Brengen: Welke informatie kan er binnen de organisatie opgehaald worden?

Tekst hier

Halen: Welke informatie heeft jouw organisatie nodig van anderen?

Doelen ...

Tekst hier

Brengen: Welke informatie kan er binnen de organisatie opgehaald worden?

Tekst hier

Halen: Welke informatie heeft jouw organisatie nodig van anderen?

Doelen ...

Tekst hier

Brengen: Welke informatie kan er binnen de organisatie opgehaald worden?

Tekst hier

Halen: Welke informatie heeft jouw organisatie nodig van anderen?

Doelen ...

Tekst hier

Brengen: Welke informatie kan er binnen de organisatie opgehaald worden?

Tekst hier

Halen: Welke informatie heeft jouw organisatie nodig van anderen?

Doelen ...

Tekst hier

Brengen: Welke informatie kan er binnen de organisatie opgehaald worden?

Tekst hier

Halen: Welke informatie heeft jouw organisatie nodig van anderen?

3. Doelenboom - Uitleg

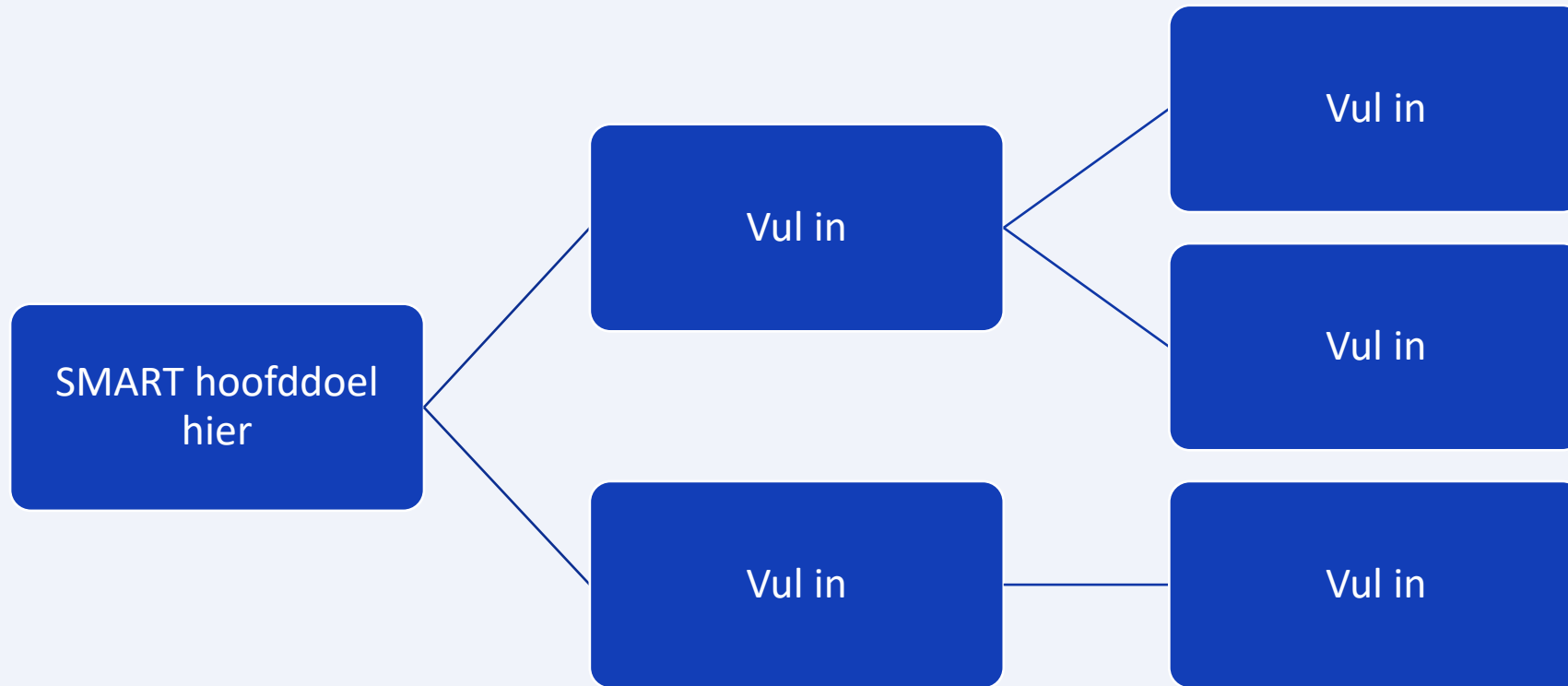
Doel en beschrijving

In deze stap ga je het gezamenlijke doel uitbouwen naar een doelenboom. De uitkomsten van de oefeningen uit fase 1 kun je hiervoor als inspiratiebron gebruiken. Met een doelenboom ga je het hoofddoel opbreken in subdoelen. Uiteindelijk helpt dit om interventies meetbaar te maken aan het einde van het proces. De subdoelen die in deze werkvorm worden geformuleerd kun je zien als criteria voor het hoofddoel.

Stappen:

1. Verdeel de groep in duo's of doe deze opdracht individueel.
2. Start met het plaatsen van het hoofddoel in het meest linker blok. Leid dit hoofddoel af van de probleemstelling die je hebt geformuleerd aan het einde van de probleemstellingsfase.
3. Probeer dit hoofddoel op te delen in meerdere subdoelen en schrijf deze apart van elkaar in de blokken in de tweede kolom. Wat is er voor nodig om het hoofddoel te behalen? Voeg meer blokken toe waar nodig.
4. In de derde kolom ga je de subdoelen nog verder op te delen. Wat is er nodig om de subdoelen te bereiken? Voeg ook hier meer blokken toe indien nodig.
5. Wanneer iedereen klaar is bespreek je met elkaar de uitkomsten.

3. Doelenboom - Werkblad



Reflecite fase 2: Bepalen doel

1

Vul het samenvattingscanvas in voor fase 2.

Samenvattingscanvas

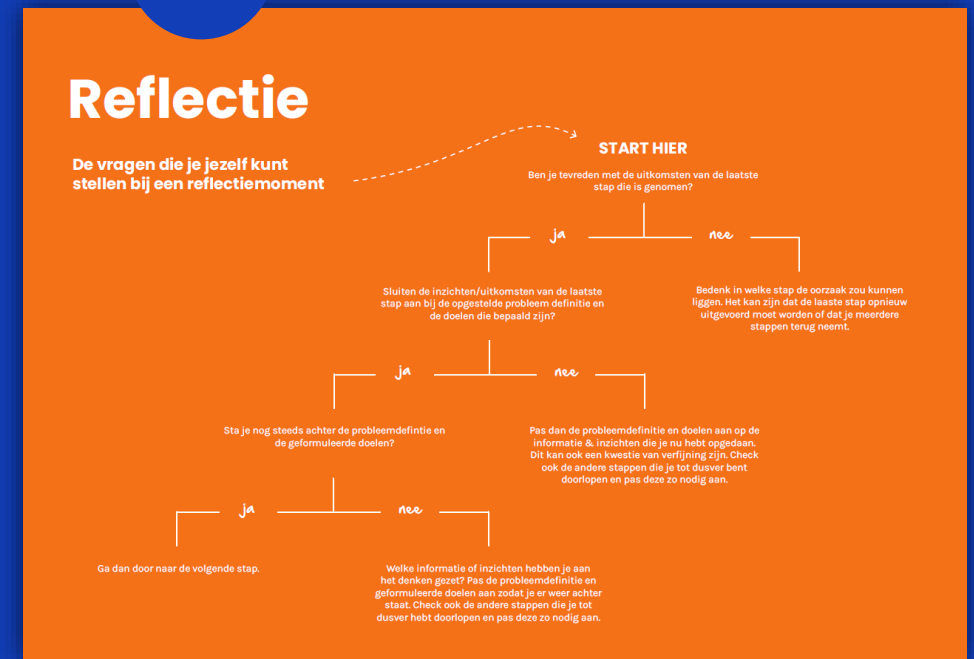
Fase 1: Probleemverkenning Signaal in één zin: Geformuleerde probleemstelling:	Fase 3: Gezamenlijk beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 5: Genereren opties De 5 meest gestemde "Hoe kunnen we vragen?":	Fase 7: Uitvoeren & monitoren Belangrijkste inzichten:
Fase 2: Bepalen doel Gezamenlijke doel: Subdoelen:	Fase 4: Oordelen over beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 6: Beslissen De 5 interventies uit het interventieplan:	Fase 8: Evaluatie & afronding Belangrijkste inzichten:

TNO innovation for life

Klik op deze afbeelding om naar het invulcanvas te gaan

2

Doorloop de reflectie boom en doe de acties die eventueel nodig zijn.



Klik op deze afbeelding om de reflectieboom in het groot te zien



Fase 3: Gezamenlijk beeld

Gezamenlijk beeld

Doel

Naar aanleiding van de probleemdefinitie en de doelstelling van de casus, draait het hier om het gericht verzamelen van informatie om aan de hand daarvan een gezamenlijk beeld, achtergronden, effecten en context van het probleem te vormen.

Resultaat

Een samenhangend overzicht van informatie met de perspectieven van de verschillende betrokkenen op het probleem, de mogelijke effecten en oorzaken hiervan;

Een analyse van de verzamelde informatie: bv. inzicht in trends, ontwikkelingen, patronen, potentiële verklaringen voor gedrag van het systeem etc.

Leidende vragen om te stellen

- Welke factoren spelen een belangrijke rol bij dit probleem en hoe hangen ze samen? (Wat is het grotere plaatje?)
 - *Wat zegt dit over het ontstaan van het probleem en de effecten van het probleem?*
 - *Hoe hangen de oorzaken en effecten van het probleem samen?*
- Vanuit welke perspectieven kun je naar het probleem kijken?
- Wat weten we wel en niet over het probleem?
- Welke factoren liggen ten grondslag aan het ontstaan van dit probleem?

Uitgangspunten om te werken vanuit een systemische mindset

- Een probleem is vaak niet uniek, kijk naar overeenkomsten met andere problemen waardoor er nieuwe patronen zichtbaar worden of inspiratie opgedaan kan worden
- Verzamel informatie om meer zicht te krijgen op hoe de dingen écht werken, hoe het probleem ontstaat en blijft bestaan.
- Problemen, effecten en oorzaken zijn vaak met elkaar verbonden, hierdoor ontstaan onder andere ook afhankelijkheden over domeinen heen, zorg dat je deze afhankelijkheden bij de beeldopbouw in kaart brengt.

Valkuilen

- Informatievergaring en beeldopbouw niet koppelen aan de eerder vastgestelde probleemstelling en doelstelling: hierdoor een te brede of te smalle scope of een beeld dat te generiek of te gedetailleerd is.
- Te veel focus op informatie die je gemakkelijk of al regulier verzamelt en niet op zaken die je nodig hebt voor de vastgestelde doelstelling.
- Blijven verzamelen van informatie; we weten nog niet genoeg; we weten het niet zeker.
- Te veel focus leggen op het verkrijgen van een statisch beeld van probleem en probleemcontext: i.p.v. een dynamisch beeld van het probleem in de tijd.
- Er vanuit gaan dat het voor iedereen gemakkelijk is om vanuit verschillende perspectieven te kijken en redeneren.



Tips

- Erken dat het probleem complex is; omarm onzekerheid over wat het probleem is en welke oplossing past; je zult het nooit helemaal weten, maar je kunt wel stap voor stap meer te weten komen over het probleem.
- Reflecteer op het proces: check of je aannames kloppen, of de juiste partners aan tafel zitten of nodig een “not usual suspect” uit om je beeld te verbreden of te toetsen.
- Teken en visualiseer het probleem en de probleem context.
- Formuleer leervragen: wat weet je eigenlijk nog niet (zeker) over de werking van het systeem?
- Maak een plaatje van het probleem vanuit verschillende perspectieven: bv sociaal netwerk, tijdlijn, fysieke stromen, financiële gegevens, etc.

Ondersteunende tools

- [Belangrijke vragen](#)

Belangrijke vragen

De verantwoordelijkheid voor het opstellen van een gezamenlijk beeld ligt bij de analist, vandaar dat er geen werkvormen zijn ontwikkeld voor deze fase voor het casusteam. Wel zijn er belangrijke vragen die gesteld kunnen worden tijdens het creëren van een gezamenlijk beeld. Deze vragen zouden ook als input kunnen dienen voor de betrokken analist.

De vragen:

1. Welke informatie en data hebben we nodig om onze doelen uit fase 2 te kunnen bereiken?
2. Welke waardevolle informatie en data hebben we nu al?
3. Welke informatie of data mist er nog?
4. Bij welke partij ligt de nog ontbrekende informatie/data?

Vul hier de antwoorden in

Reflectie fase 3: Gezamenlijk beeld

1

Vul het samenvattingscanvas in voor fase 3.

Samenvattingscanvas

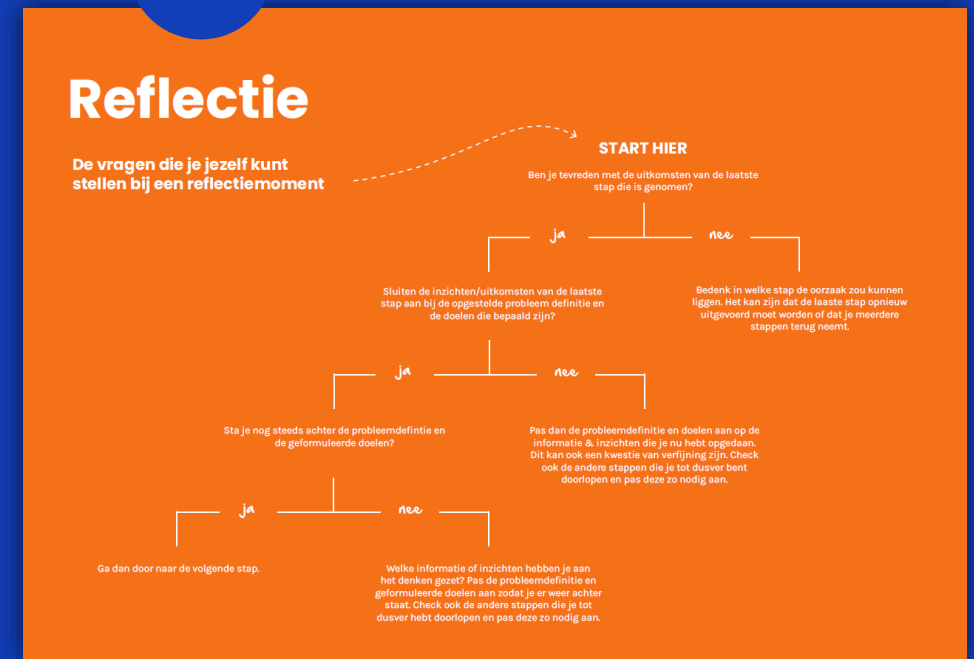
Fase 1: Probleemverkenning	Fase 3: Gezamenlijk beeld	Fase 5: Genereren opties	Fase 7: Uitvoeren & monitoren
Signaal in één zin: Geformuleerde probleemstelling:	Belangrijkste inzichten:	De 5 meest gestemde "Hoe kunnen we vragen?" :	Belangrijkste inzichten:
Fase 2: Bepalen doel	Fase 4: Oordelen over beeld	Fase 6: Beslissen	Fase 8: Evaluatie & afronding
Gezamenlijke doel: Subdoelen:	Belangrijkste inzichten:	De 5 interventies uit het interventieplan:	Belangrijkste inzichten:

TNO innovation for life

Klik op deze afbeelding om naar het invulcanvas te gaan

2

Doorloop de reflectie boom en doe de acties die eventueel nodig zijn.



Klik op deze afbeelding om de reflectieboom in het groot te zien



Fase 4: Oordelen over beeld

Oordelen over beeld

Doel

Het duiden van het gezamenlijke beeld: wat betekent dit beeld voor jou(w) (organisatie) en wat betekent dit voor de gezamenlijke duiding van het probleem?

Resultaat

Een individuele en een gezamenlijk gedragen uitleg wat het informatiebeeld zegt en betekent:
Hoe kijken we individueel én gezamenlijk naar het probleem?

Leidende vragen om te stellen

- Hoe kijkt iedere betrokken organisatie naar het beeld dat in de vorige stap is opgebouwd?
- Waar zit in ieders ogen het grootste pijnpunt/schade?
- Hoe verhouden de verschillende perspectieven van betrokken partijen op het beeld zich tot elkaar?
- Hoe verhouden de verschillende perspectieven van betrokken partijen op het beeld zich tot de gezamenlijke doelen die zijn geformuleerd?
- Waar zou iedere betrokken partner zich op willen richten en waarom?
- Waar zitten de bepalende punten in het systeem waar je interventies op in moet zetten? (Vanuit jouw eigen optiek en vanuit de gezamenlijke doelstellingen.)

Uitgangspunten om te werken vanuit een systemische mindset

- Houd bij het oordelen over het beeld oog voor het dynamische karakter van het probleem, hoe zag het er vroeger en nu uit en hoe ziet het er potentieel in de toekomst uit.
- Zorg dat je bij het oordeel over het probleem ook kijkt naar je eigen rol als overheid in het ontstaan en voortbestaan van het probleem
- Neem bij je oordeel over het beeld nadrukkelijk mee dat oorzaken en effecten met elkaar verbonden zijn en elkaar (blijven) beïnvloeden.

Valkuilen

- Te snelle interpretaties, te snel patronen zien.
- Te weinig diversiteit aan perspectieven (aan tafel) à gevaar voor tunnelvisie.
- Te weinig 'critical thinking'; dit zorgt voor een focus op informatie die je eigen beeld ondersteunt.
- Ervan uitgaan dat alle partners zich nog steeds richten op het initiële doel.
- Te zeker zijn dat het beeld en oordeel correct is: niet bewust zijn van de onvolkomenheden van het beeld.
- Te veel gaan focussen op 1 probleemgebied: m.a.w. enkel oordeel geven over de boom in plaats van het gehele bos.



Tips

- Blijf nagaan of het beeld overeenkomt met de gestelde doelen.
- Sta open voor andere perspectieven.
- Zorg voor een veilige omgeving waarin mensen ook een afwijkend beeld en/of oordeel durven te geven.
- Vraag aan betrokkenen om het oordeel ook te koppelen aan de gezamenlijk gestelde doelen.

Ondersteunende tools

- [Belangrijke vragen](#)

Belangrijke vragen

Het belangrijkste in deze fase is het voeren van een dialoog over het gegeven beeld. Er zijn een aantal belangrijke vragen die gesteld kunnen worden nadat een beeld is geschetst.

De vragen:

1. Individuele vragen

- Wat zegt het geschetste beeld jou persoonlijk?
- Welke conclusies trek jij uit dit beeld?

Bespreek gezamenlijk de antwoorden. Onthoud elkaars antwoorden en probeer dan tot een gezamenlijk antwoord te komen.

2. Gezamenlijke vragen

- Wat zegt het geschetste beeld?
- Welke conclusies trekken we hieruit als groep?
- Wat zijn de bepalende mechanismen die het probleem in stand houden?
- Moet de probleemstelling uit fase 1 aangescherpt worden?
- Moeten de doelen uit fase 2 aangescherpt worden?

Vul hier de antwoorden in

Reflectie fase 4: Oordelen over beeld

1

Vul het samenvattingscanvas in voor fase 4.

Samenvattingscanvas

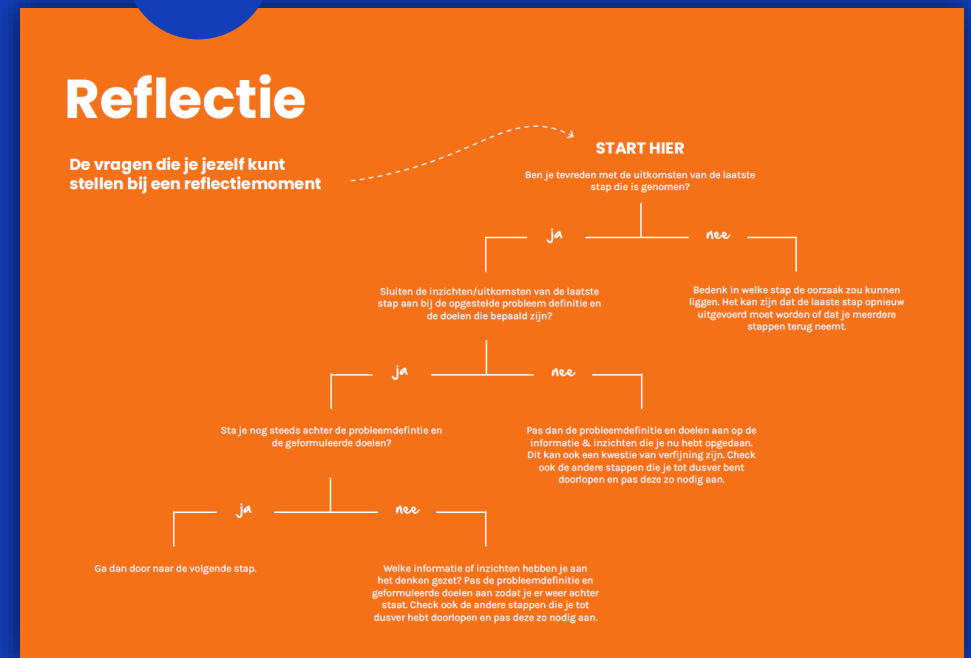
Fase 1: Probleemverkenning	Fase 3: Gezamenlijk beeld	Fase 5: Genereren opties	Fase 7: Uitvoeren & monitoren
Signaal in één zin: Geformuleerde probleemstelling:	Belangrijkste inzichten:	De 5 meest gestemde "Hoe kunnen we vragen?":	Belangrijkste inzichten:
Fase 2: Bepalen doel Gezamenlijke doel: Subdoelen:	Fase 4: Oordelen over beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 6: Beslissen De 5 interventies uit het interventieplan:	Fase 8: Evaluatie & afronding Belangrijkste inzichten:

TNO innovation for life

Klik op deze afbeelding om naar het invulcanvas te gaan

2

Doorloop de reflectie boom en doe de acties die eventueel nodig zijn.



Klik op deze afbeelding om de reflectieboom in het groot te zien



Fase 5: Genereren opties

Genereren opties

Doel

Het komen tot een lijst aan mogelijke interventies en maatregelen in relatie tot de probleemstelling en het gezamenlijke doel.

Resultaat

Een lijst aan mogelijke maatregelen of interventies om het gezamenlijke doel te realiseren.

Leidende vragen om te stellen

- Waar kun je in het systeem ingrijpen om je gezamenlijke doel te bereiken? Welke interventies en maatregelen hebben direct of indirect invloed op het probleem?
- Wat zijn mogelijke interventies waar je op in wilt grijpen, even los van praktische haalbaarheid?
- Wat zijn mogelijke neveneffecten op het systeem?
- Wat is vanuit systeemperspectief een goede optie: wat zorgt voor langdurige en robuuste verandering?

Uitgangspunten om te werken vanuit een systemische mindset

- Ga er van uit dat er meerdere aangrijpingspunten zijn in het beschreven systeem die direct of indirect invloed hebben op het (aanpakken) probleem en de beoogde doelstelling.
- Genereer meerdere oplossingen om zo ook de verschillende aangrijpingspunten van potentiële interventies te voorzien.
- Genereer interventies die ingrijpen op onderdelen van het probleem waar oorzaak en gevolg elkaar blijvend beïnvloeden.

Valkuilen

- ‘Ja maar’ houding: het is niet haalbaar/ uitvoerbaar.
- Te veel denken aan wat je kunt als partij of in je standaard keuzepalet hebt wat nodig is om het probleem aan te pakken. (Met een hamer zie je ieder probleem als een spijker, maar misschien heb je wel iets anders nodig dan een hamer om het probleem aan te pakken).
- Enkel focus op oplossingen die direct impact hebben en niet kijken naar oplossingen die indirect het probleem kunnen oplossen.



Tips

- Verken welke andere aangrijpingspunten er zijn om het (ongewenste) gedrag in het systeem te beïnvloeden.
- Betrek mensen/partijen die vanuit hun natuurlijk rol ook invloed hebben op “deelaspecten” van het systeem.
- Brainstorm eerst alleen en dan pas samen.
- Leer van anderen: informeer bv. bij andere RIEC’s of experts welke interventies zij hebben gedaan.

Ondersteunende tools

- [Ideeën box](#)
- [Probleem verergeren](#)
- [“Hoe kunnen we..” vragen](#)
- [Brainwriting](#)

1.Ideeën box – Uitleg

Doel en beschrijving

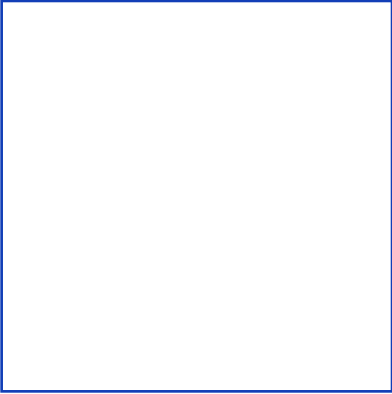
Ideeën bedenken voor mogelijke oplossingen en interventies. In deze stap ga je vanuit verschillende vragen jouw eerste ideeën op papier zetten. Deze oefening dient daarnaast ook als opwarming voor deze fase en voor de andere werkvormen die gaan komen.

Stappen:

1. Print het werkblad uit voor ieder persoon aan tafel.
2. Individueel krijgt iedereen 1 minuut de tijd om ideeën in vak 1 te zetten. Dit mag door middel van schrijven maar ook door een simpele schets.
3. Daarna ga je door naar vak 2 en krijg je 1 minuut om daarin ideeën neer te zetten.
4. Blijf zo doorgaan totdat alle 8 vakken zijn gevuld.
5. Bespreek met elkaar de 8 ideeën die iedereen heeft opgeschreven. Bepaal samen per persoon welk idee het beste en welk idee het origineelste is.

1. Ideeën box – Werkblad

1. Welke oplossing komt er als eerste bij je op?



2. Hoe zou je het oplossen als je maar één uur de tijd had?



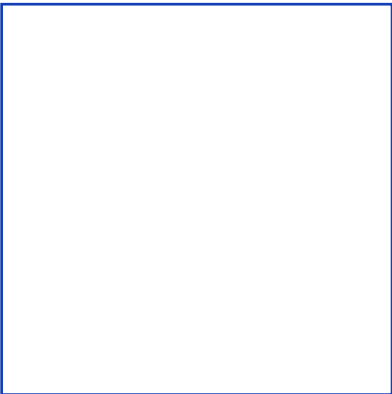
3. Stel je voor dat alles mogelijk zou zijn, wat zou dan jouw droomoplossing zijn?



4. Hoe denk je dat anderen in je team dit zouden willen oplossen?



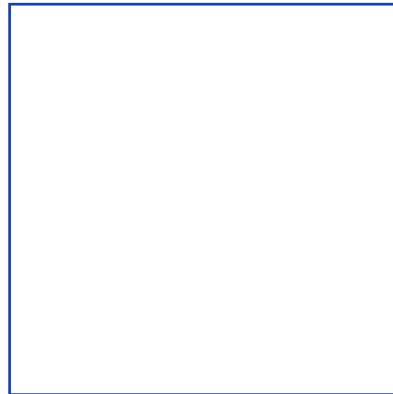
5. Hoe zou jij dit het liefste willen aanpakken?



6. Hoe zou je dit oplossen als je je niet hoeft te houden aan wetten en regelgeving?



7. Hoe zou je het oplossen als je een kind was?



8. Hoe zou je dit oplossen als je Google was?



2. Probleem verergeren - Uitleg

Doel en beschrijving

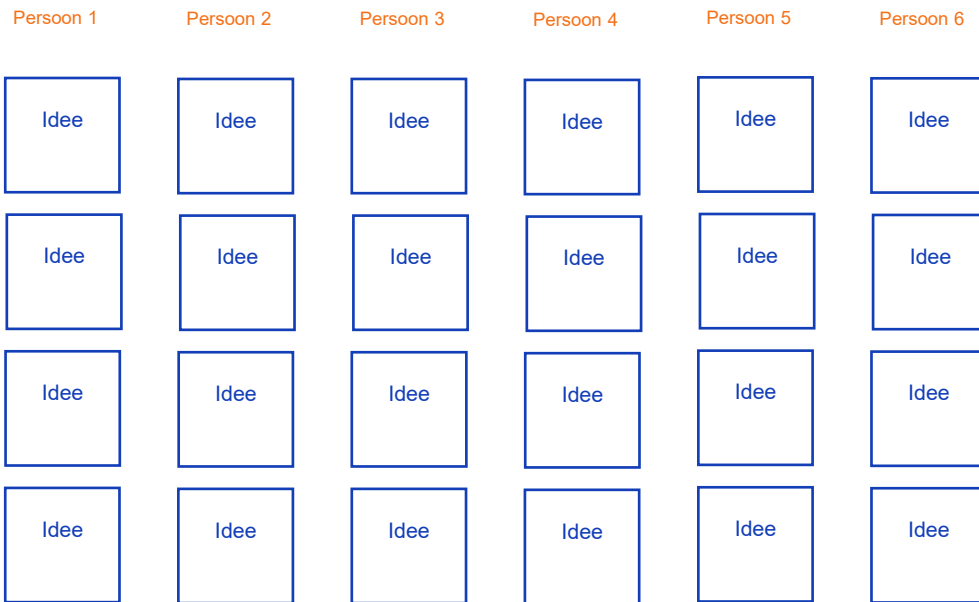
Het doel van deze werkvorm is het aanwakken van creativiteit. Door een mindset te forceren waarbij je expres rare en onnatuurlijke oplossingen moet bedenken kun je later juist betere realistische dingen bedenken en blijf je niet hangen in het alledaagse. Hoe absurder, hoe beter. Mocht het lastig zijn, probeer dan op elkaars rare ideeën voort te bouwen. Zet ieder nieuw idee op een nieuwe post-it. Neem na afloop de ideeën plenair door.

Stappen:

1. Neem de probleemstelling uit de probleemstellingsfase of de doelstelling uit de fase bepalen doel.
2. Bedenk individueel ideeën om het probleem wat jullie willen oplossen nog veel erger te maken. Hoe gekker hoe beter. Schrijf ieder idee op een aparte post-it op.
3. Kom met de groep weer bijeen en laat iedereen om de beurt zijn/haar ideeën vertellen.
4. Cluster de ideeën op een grote flipover.

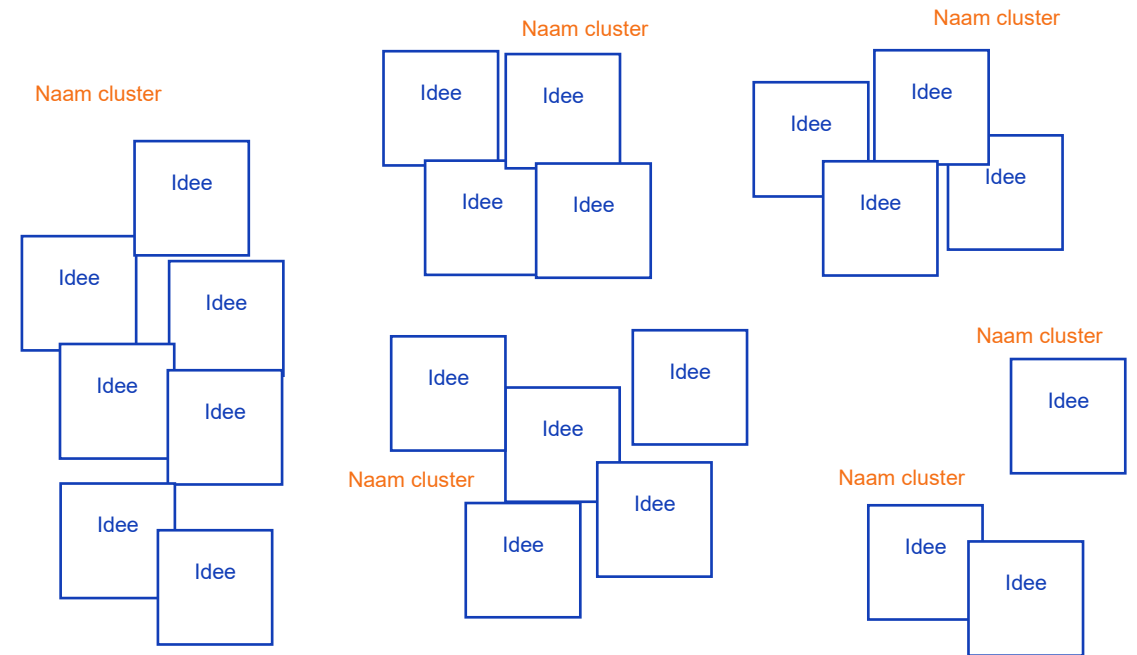
2. Probleem verergeren - Voorbeeld

Zet de probleemstelling hier neer



Zo zou de flipover na het clusteren er ongeveer uit kunnen zien:

Zet de probleemstelling hier neer



3.1 'Hoe kunnen we ...?' vragen - Uitleg

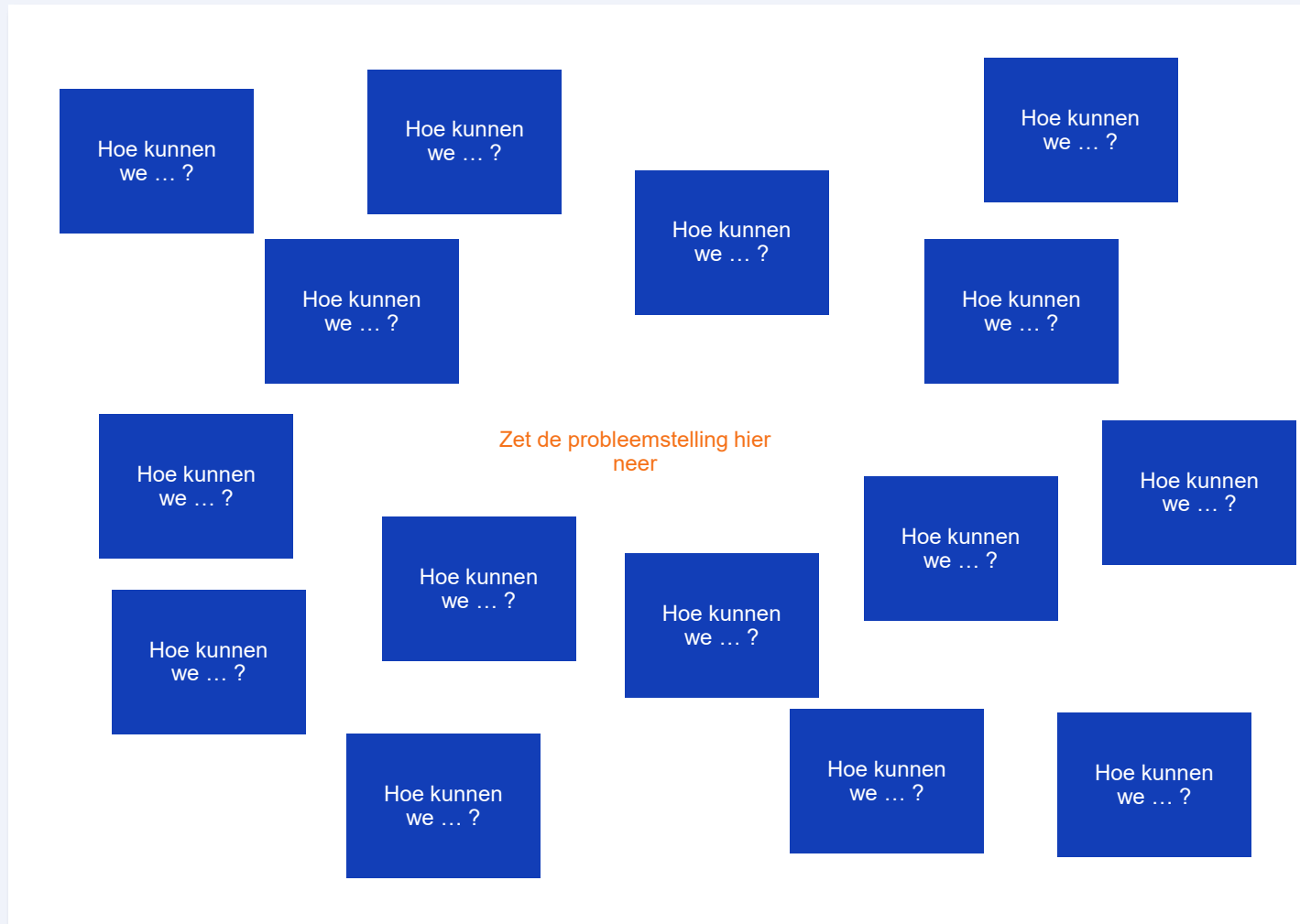
Doel en beschrijving

Door het probleem te vertalen naar 'Hoe kunnen we ...?' vragen wordt je uitgenodigd om na te denken over oplossingen. Het helpt in het krijgen van een creatieve, optimistische mindset en helpt daarnaast in het concretiseren van het probleem.

Stappen:

1. Neem de probleemstelling uit de probleemstellingsfase of de doelstelling uit de fase bepalen doel.
2. Bedenk individueel 'Hoe kunnen we ...?' vragen die te maken hebben met het probleem. Schrijf iedere nieuwe vraag op een post-it. Probeer er minimaal 5 per persoon te bedenken.
3. Bespreek plenair de verschillende vragen die zijn bedacht en plak ze op een grote flipover.
4. Ieder persoon krijgt nu drie stickers/stemmen. Stem op de drie vragen die je het beste vindt.
5. De 5 meest gestemde vragen gaan mee naar de volgende opdracht.

3.1 'Hoe kunnen we ...?' vragen - Voorbeeld



3.2 Brainwriting - Uitleg

Doel en beschrijving

Het doel van deze werkvorm is om in een hoog tempo, een grote verscheidenheid aan interventies te genereren waar teamleden op elkaars ideeën voortbouwen.

Stappen:

1. Uit de vorige oefening zijn er 5 'Hoe kunnen we ...?' vragen gekomen die we in deze werkvorm verder gaan uitwerken. Print het werkblad op de volgende pagina een aantal keer uit. 1 werkblad per vraag. Schrijf de vraag bovenaan de pagina.
2. Iedereen aan tafel krijgt een blad. Zet een timer van 5 minuten en bedenk 3 concrete ideeën voor de vraag die op jouw blad staat. Schrijf/teken de ideeën apart van elkaar in de vakken onder persoon 1.
3. Draai na 5 minuten de vellen door met de klok mee en bedenk opnieuw in 5 minuten 3 ideeën voor de nieuwe vraag die je voor je hebt. Het is toegestaan om voort te bouwen op elkaars ideeën, dus bekijk gerust wat er al op het blad staat.

3.2 Brainwriting - Werkblad

Hoe kunnen we

Persoon 1



Persoon 2



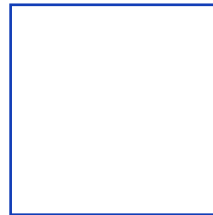
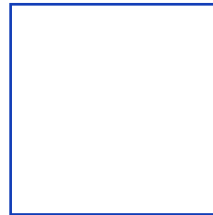
Persoon 3



Persoon 4



Persoon 5



Reflectie fase 5: Genereren opties

1

Vul het samenvattingscanvas in voor fase 5.

Samenvattingscanvas

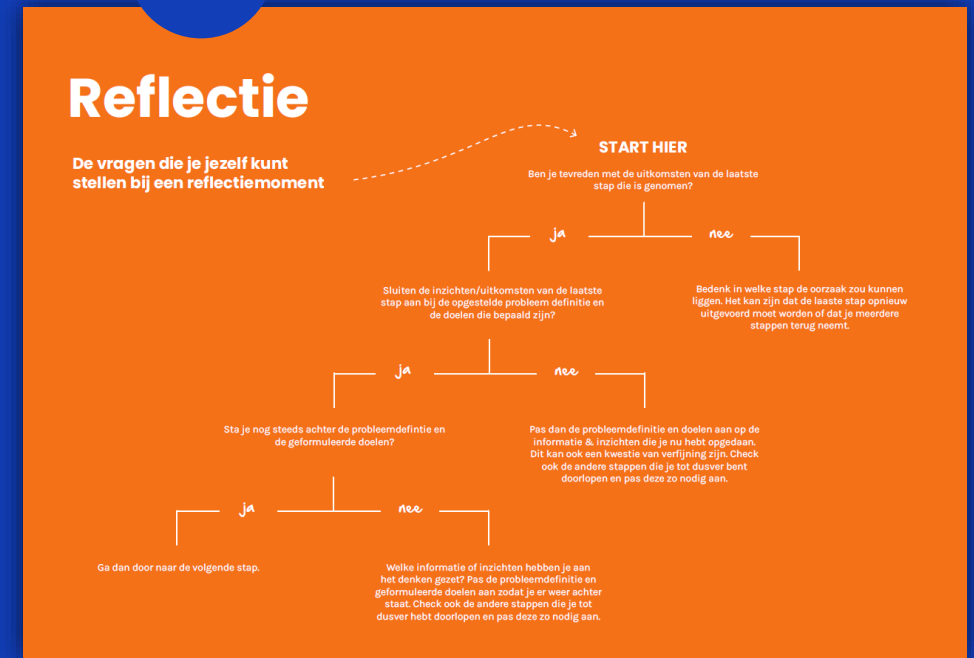
Fase 1: Probleemverkenning Signaal in één zin: Geformuleerde probleemstelling:	Fase 3: Gezamenlijk beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 5: Genereren opties De 5 meest gestemde "Hoe kunnen we vragen?":	Fase 7: Uitvoeren & monitoren Belangrijkste inzichten:
Fase 2: Bepalen doel Gezamenlijke doel: Subdoelen:	Fase 4: Oordelen over beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 6: Beslissen De 5 interventies uit het interventieplan:	Fase 8: Evaluatie & afronding Belangrijkste inzichten:

TNO innovation for life

Klik op deze afbeelding om naar het invulcanvas te gaan

2

Doorloop de reflectie boom en doe de acties die eventueel nodig zijn.



Klik op deze afbeelding om de reflectieboom in het groot te zien



Fase 6: Beslissen

Beslissen

Doel

Het komen tot een gedragen en uitvoerbare integrale interventiestrategie.

Resultaat

Een integraal gedragen interventiestrategie, bestaande uit:

- Een overzicht van de randvoorwaarden om elke interventie tot een succes te maken.
- Per interventie uiteengezet op welke wijze het een bijdrage levert aan het gestelde doel (impact van de interventie).
- Geaccepteerd, gezamenlijk gedragen en duurzame integrale interventiestrategie waarin het helder is welke partner verantwoordelijk is voor welke interventie op welk moment in de tijd.

Leidende vragen om te stellen

- Welke interventie willen we gaan uitvoeren?
- In welke volgorde en welke periode willen we de interventies uitvoeren?
- Wat zijn mogelijke neveneffecten van iedere interventie?
- Wat zijn de randvoorwaarden voor de implementaties van de interventies?
- Wat zijn de criteria waarop een interventie wordt gekozen? (adhv doel, haalbaarheid, uitvoerbaarheid, kosten...)
- Wat zijn ieders prioriteit, capaciteit en mogelijkheden op korte en lange termijn?

Uitgangspunten om te werken vanuit een systemische mindset

- Vraag je bij een interventie af binnen welk tijdsbestek het potentieel effect zal hebben, hoelang dit effect ongeveer zal duren en wat er in die tijd gebeurt in het systeem.
- Om tot een juiste set aan interventies te komen is het van belang dat je jezelf continue bevraagt: hoe werkt het echt? Hoe komt het gedrag tot stand en wat betekent dat voor de interventies die genomen moeten worden?
- Als er nog veel onduidelijk is met betrekking tot het ontstaan en voortbestaan van het probleem, zorg dan voor interventies die onderdelen van het systeem verhelderen.

Valkuilen

- Niet koppelen van interventies aan de gestelde doelen.
- Te snel denken dat je met één interventie of met een eenmalige interventie het gewenste effect kunt bereiken.
- Onvoldoende gedeeld beeld hebben over ieders prioriteiten, capaciteiten en mogelijkheden.
- De personen aan tafel hebben onvoldoend mandaat om te beslissen: wat kan iedere partner aan tafel toezeggen? In hoeverre is de strategie daarna uitvoerbaar?
- Onvoldoende aandacht voor het monitoren en eventueel tussentijds bijstellen van de interventiestrategie.
- Onvoldoende scherpheid en detail in de uitwerking van het plan: hierdoor blijft het onduidelijk wie, wanneer, waarvoor verantwoordelijk is.



Tips

- Zorg dat het management van elke ketenpartner zich committeert aan de uitvoering van de plannen; niet alleen voldoende support, maar ook zorgen voor voldoende capaciteit.
- Blijf elkaar bevragen over hoe een interventie gaat bijdragen aan het doel en wat er nodig is om de interventie succesvol te maken.
- Werk het plan voldoende uit: doel, resultaat, activiteiten, wie doet wat, planning, monitoring, etc.

Ondersteunende tools

- [Impact kwadrant](#)
- [MoSCow](#)
- [Plan van Aanpak](#)

1. Impact kwadrant - Uitleg

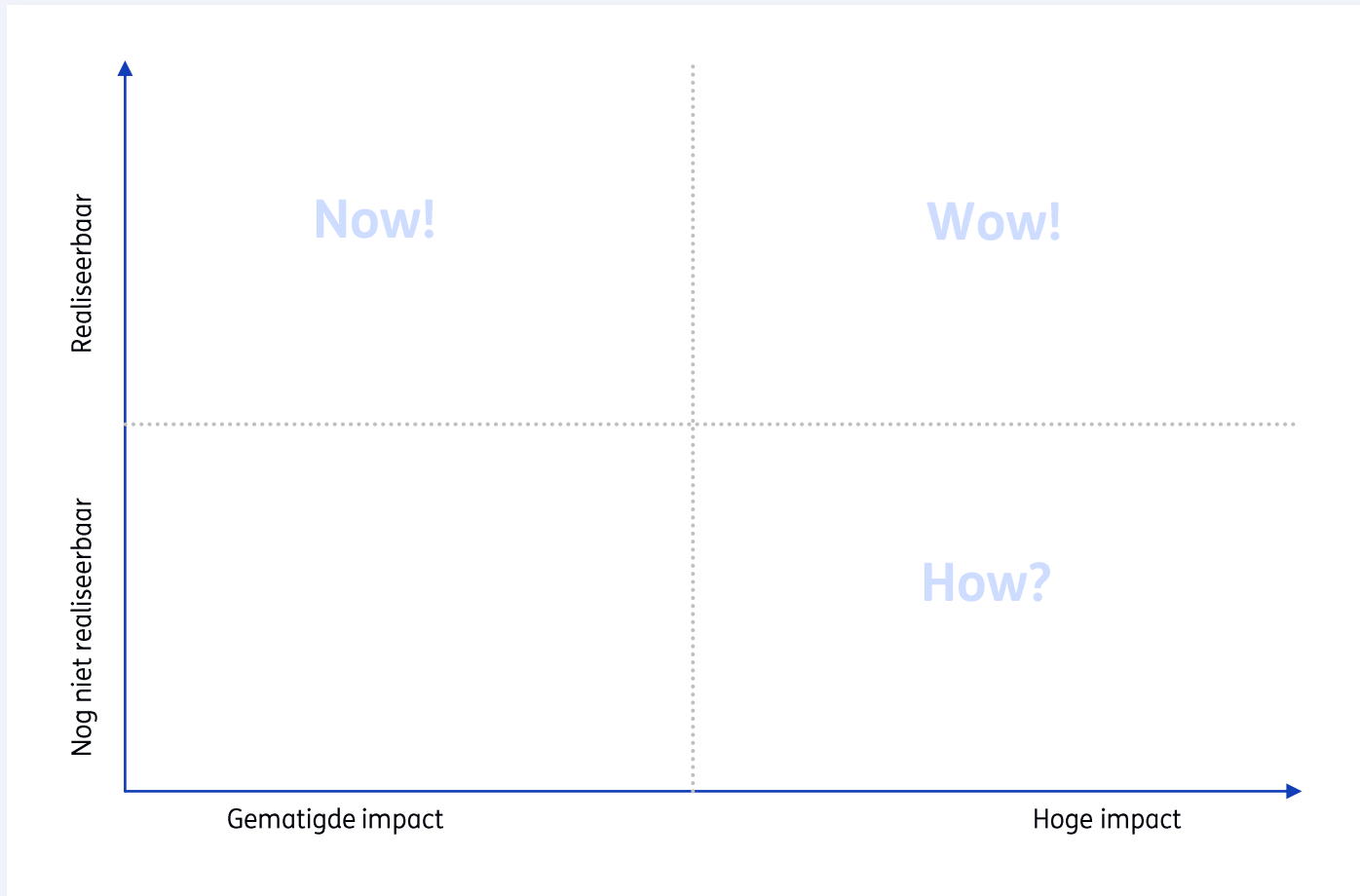
Doel en beschrijving

Het doel van deze werkvorm is het bepalen welke interventies uit fase 5 de meeste impact hebben en realiseerbaar zijn. Ga alle interventies 1 voor 1 langs en bepaal gezamenlijk in welk kwadrant de post-it thuis hoort. Je zou er eventueel voor kunnen kiezen om de x-as te vervangen voor lage impact en hoge impact.

Stappen:

1. Neem de lijst aan interventies die uit fase 5 zijn gekomen. Schrijf iedere interventie op een aparte post-it als dat nog niet is gebeurd.
2. Print het kwadrant op de volgende pagina uit.
3. Hoeveel impact heeft iedere interventie? En hoe makkelijk is de interventie te realiseren? Plak samen één voor één alle interventies op het kwadrant. Daarmee geef je antwoord op gestelde vragen.

1. Impact kwadrant - Werkblad



2. MoSCoW - Uitleg

Doel en beschrijving

Per interventie ga je met de MoSCoW werkvorm een eisen en wensen lijst opstellen. Eisen kun je zien als voorwaarden waar de interventie aan moet voldoen.

MoSCoW staat voor:

M - Must have: dit zijn eisen die zeker terug moeten in de interventie. Zonder deze eisen is de interventie niet uit te voeren;

S - Should have: deze eisen zijn zeer gewenst, maar zonder is de interventie nog steeds uitvoerbaar en nuttig;

C - Could have: deze eisen zullen alleen aan bod komen als er tijd genoeg is;

W - Won't have: deze eisen zullen in deze interventie niet aan bod komen maar kunnen in de toekomst, bij een vervolg, interessant zijn.

Stappen:

1. Kies 5 (het liefst 1 per persoon in het team) interventies uit het impact kwadrant. Begin bij het vak rechtsboven. De ideeën met veel impact en hoge realiseerbaarheid. Mocht je er niet aan vijf komen kijk dan naar de vakken rechtsonder of links boven.
2. Print per interventie een MoSCoW werkblad uit.
3. Vul plenair voor iedere interventie om de beurt het MoSCoW werkblad in.

2. MoSCow – Werkblad

Must have:

Should have:

Could have:

Won't have:

3. Plan van aanpak - Uitleg

Doel en beschrijving

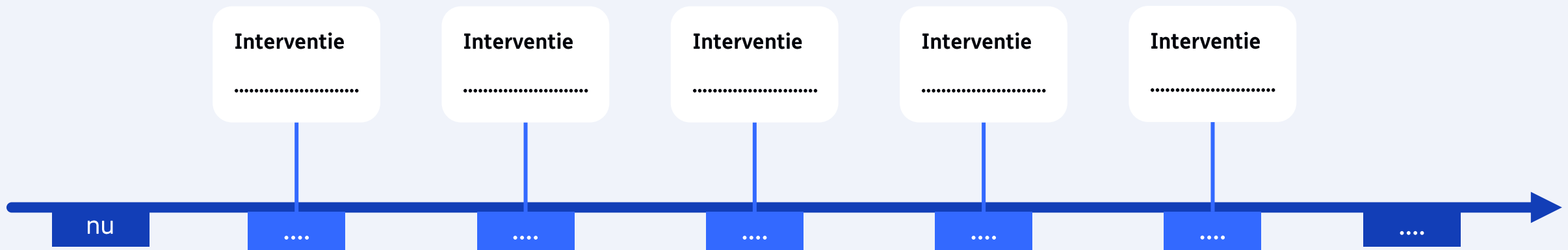
Een plan maken hoe de interventie uitgevoerd gaat worden en wie welke rol heeft. Dit kan gedaan worden voor meerdere interventies. Het samenwerkingsmodel zorgt ervoor dat de interventie handvatten krijgt en dat iedereen weet wat zijn of haar rol gaat zijn (of om te zien of juist externe mensen betrokken moeten worden). Dit is de eerste aanzet voor de implementatie. Neem de tijd om met het hele team het canvas in te vullen.

Stappen:

1. Neem de vijf interventies van de voorgaande twee stappen ([interventie kwadrant](#) en [MoSCow](#)). Plot deze in de tijdlijn van werkblad 1/3. Kijk kritisch naar of bepaalde interventies achter elkaar meer impact kunnen hebben. Wat is een goede volgorde van interventies? Wanneer in de tijd willen we wat uitrollen?
2. Om ervoor te zorgen dat het duidelijk is wat er per interventie gedaan moet worden is het belangrijk om de taken op te schrijven per interventie. Vul dit in op werkblad 2/3 en 3/3.
3. Schrijf achter iedere actie de persoon die verantwoordelijk is op werkblad 2/3 en 3/3.

3. Interventie tijdlijn – Werkblad 1/3

 Kijk hoe de interventies van elkaar afhankelijk zijn in de tijd. Wat volgt elkaar op? Welke invloed heeft de ene interventie op een ander?



3. Actielijst & verantwoordelijken – Werkblad 2/3

Interventie 1

Actie	Deadline	Verantwoordelijk persoon

Interventie 2

Actie	Deadline	Verantwoordelijk persoon

Interventie 3

Actie	Deadline	Verantwoordelijk persoon

3. Actielijst & verantwoordelijken – Werkblad 3/3

Interventie 4

Actie	Deadline	Verantwoordelijk persoon

Interventie 5

Actie	Deadline	Verantwoordelijk persoon

Reflectie fase 6: Beslissen

1

Vul het samenvattingscanvas in voor fase 6.

Samenvattingscanvas

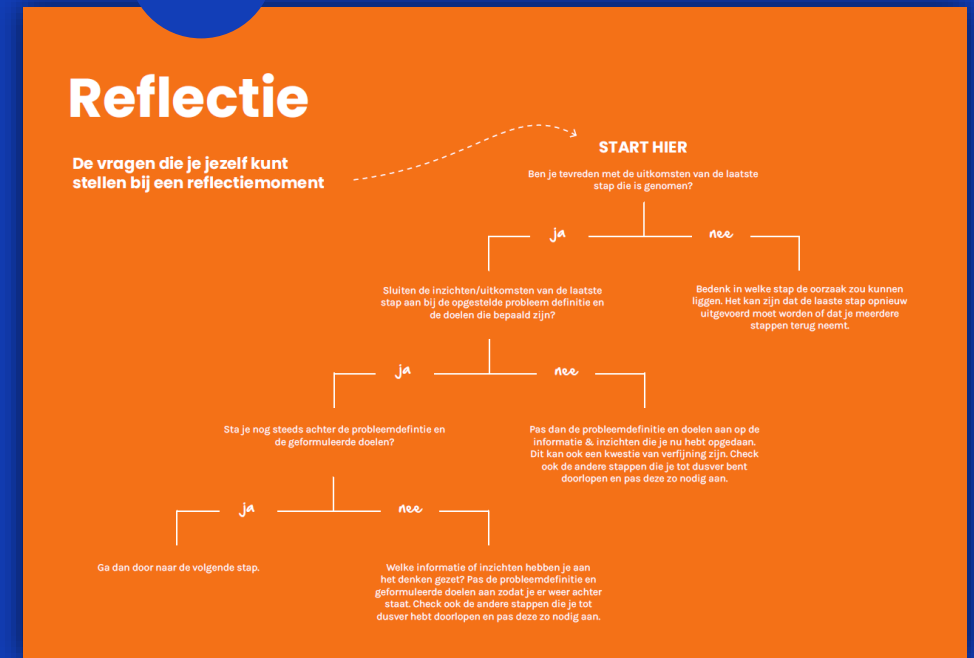
Fase 1: Probleemverkenning Signaal in één zin: Geformuleerde probleemstelling:	Fase 3: Gezamenlijk beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 5: Genereren opties De 5 meest gestemde "Hoe kunnen we vragen?":	Fase 7: Uitvoeren & monitoren Belangrijkste inzichten:
Fase 2: Bepalen doel Gezamenlijke doel: Subdoelen:	Fase 4: Oordelen over beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 6: Beslissen De 5 interventies uit het interventieplan:	Fase 8: Evaluatie & afronding Belangrijkste inzichten:

TNO innovation for life

Klik op deze afbeelding om naar het invulcanvas te gaan

2

Doorloop de reflectie boom en doe de acties die eventueel nodig zijn.



Klik op deze afbeelding om de reflectieboom in het groot te zien



Fase 7: Uitvoeren & monitoren

Uitvoeren & monitoren

Doel

Het uitvoeren van de integrale interventiestrategie en het monitoren en borgen van effecten en neveneffecten.

Resultaat

Een monitoringsplan voor het volgen van proces, resultaat en effect van de interventie(s).

Continue overzicht en grip op de integrale interventiestrategie, met daarbij aangegeven welke interventies zijn uitgevoerd, wat daar de uitkomsten van waren en wat dit betekent voor probleem, doel en aanpak.

Leidende vragen om te stellen

- Welke (andere) partijen zijn vanuit hun taak, rol of verantwoordelijkheden actief rondom de genoemde set aan interventies?
- Welke interventie hebben we uitgevoerd?
- Zijn er al effecten waarneembaar die te koppelen zijn aan de interventie?
- Hadden we deze effecten ook verwacht van deze interventie?
- Zijn er neveneffecten van de interventie waarneembaar?
- Zorgen de effecten ervoor dat we een andere kijk op het probleem krijgen?
- Zorgen de effecten ervoor dat we een ander gezamenlijk doel moeten stellen?
- Zorgen de effecten ervoor dat we aanpassingen moeten doen in onze integrale interventiestrategie?

Uitgangspunten om te werken vanuit een systemische mindset

- Hou in de gaten hoe de uitvoering van de interventies door de overheidspartijen verloopt.
- Bekijk of je ook zicht kan krijgen op de effecten van de uitgevoerde interventies op het grotere geheel.

Valkuilen

- Uitstellen om te gaan monitoren.
- Alleen monitoren van gewenste effecten: niet kijken naar mogelijke neveneffecten.
- Onvoldoende koppelen van interventies aan meetbare effecten.
- Te veel vasthouden aan het gestelde doel en de bijbehorende strategie; Dit omdat er al veel uren/ tijd in is gaan zitten.
- Te veel kijken naar kortetermijnoplossingen gericht op symptoombestrijding/lokale effecten die geen recht doen aan het systeem als geheel.



Tips

- Observeer met open mind; wees nieuwsgierig.
- Zorg dat je door de monitoring meer grip krijgt op de werking van het systeem.
- Zorg dat de integrale interventiestrategie centraal staat bij ieder overleg.
- Wees gezamenlijk kritisch op de interventies die zijn uitgevoerd en welke effecten er waarneembaar zijn.
- Sta open om probleemstelling, doel en strategie aan te passen, o.b.v. nieuwe inzichten.

Ondersteunende tools

- [Belangrijke vragen](#)

Belangrijke vragen

In deze fase is het van belang om te kijken naar de uitvoering van de interventies en het monitoren daarvan. Er zijn een aantal belangrijke vragen die gesteld kunnen worden nadat de taken in de vorige fase zijn verdeeld.

De vragen:

1. Houdt iedereen zich aan de afgesproken taken, verantwoordelijkheden en acties? Zo niet, waarom niet?
2. Lopen de interventies volgens planning? Waarom wel? Waarom niet? Moet de planning uitgebreid of aangepast worden?
3. Wat zijn de effecten van de uitgevoerde interventies op de verschillende betrokken partijen (doelgroep, maatschappij, RIEC-partners, etc.)?
4. Sluiten de effecten aan bij het oorspronkelijke probleem en de beschreven doelen?
5. Zijn er onverwachtse neveneffecten (positieve of negatieve) opgetreden die opvolging vragen?
6. Is aanpassing van probleemstelling of doel aan de orde?

Vul hier de antwoorden in

Reflectie fase 7: Uitvoeren en monitoren

1

Vul het samenvattingscanvas in voor fase 7.

Samenvattingscanvas

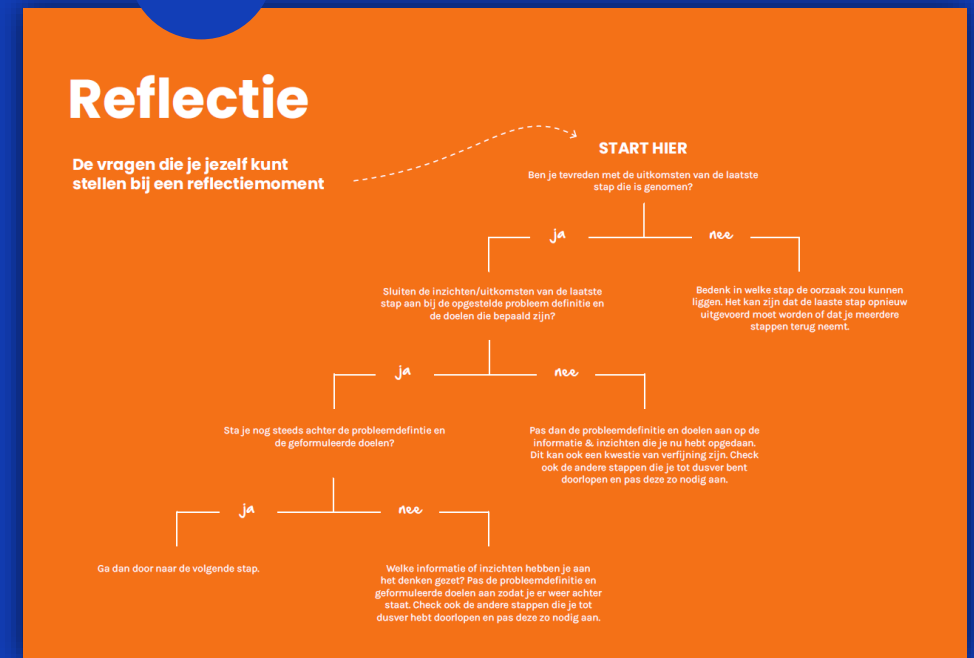
Fase 1: Probleemverkenning Signaal in één zin: Geformuleerde probleemstelling:	Fase 3: Gezamenlijk beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 5: Genereren opties De 5 meest gestemde "Hoe kunnen we vragen?":	Fase 7: Uitvoeren & monitoren Belangrijkste inzichten:
Fase 2: Bepalen doel Gezamenlijke doel: Subdoelen:	Fase 4: Oordelen over beeld Belangrijkste inzichten:	Fase 6: Beslissen De 5 interventies uit het interventieplan:	Fase 8: Evaluatie & afronding Belangrijkste inzichten:

TNO innovation for life

Klik op deze afbeelding om naar het invulcanvas te gaan

2

Doorloop de reflectie boom en doe de acties die eventueel nodig zijn.



Klik op deze afbeelding om de reflectieboom in het groot te zien



Fase 8: Evaluatie & afronding

Evaluatie & afronding

Doel

Het terugblikken op de integrale interventiestrategie en het proces daartoe om van te leren voor toekomstige aanpakken.

Resultaat

Een evaluatierapport met een terugblik op het proces om te komen tot een integrale interventiestrategie en een terugblik op de uitkomsten van de interventies.

Leidende vragen om te stellen

- Hoe verliep het proces om te komen tot de integrale interventiestrategie? Wat zou je hiervan hetzelfde doen en wat zou je anders aanpakken?
- Wat kunnen we leren van de strategie die is uitgevoerd?
- Wat zou je in de toekomst met een soortgelijke casus hetzelfde doen en wat zou je anders aanpakken?
- Kan de casus afgerond worden of moet deze even tijdelijk on-hold gezet worden?

Uitgangspunten om te werken vanuit een systemische mindset

- Bekijk hoe het probleem zich in de tijd heeft ontwikkeld en wat je daar eventueel kan toeschrijven aan interventies uit de strategie
- Houd oog voor het eigen aandeel van de overheidspartijen in de ontwikkeling van het probleem.
- Bekijk of je uitspraken kan doen over de effecten van de interventies op het grotere geheel.
- Bekijk of er een verandering waarneembaar is in de wijze waarop het systeem werkte voorafgaand aan de integrale interventiestrategie en na afloop daarvan.

Valkuilen

- Niet evalueren van samenwerkingsproces; we zijn toch klaar?
- Niet tijdig stoppen. Door blijven gaan met de casus; door de hoeveelheid tijd en energie die er al in gestoken is niet willen stoppen met een casusaanpak.
- Niet vieren van de bereikte resultaten.
- Psychologisch mechanisme dat mensen hun eigen keuzes (en dus interventiestrategie) sneller als positief zullen waarderen. 'Een slager kan niet zijn eigen vlees keuren'.



Tips

- Evalueer niet alleen aan het einde van een aanpak, maar evalueer na iedere interventie zodat je blijvend kan sturen op de aanpak en het resultaat.
- Maak duidelijk onderscheid tussen evalueren t.b.v. verantwoorden vs. evalueren om van te leren.
- Betrek iemand van buiten om met een kritische blik naar het proces te kijken.

Ondersteunende tools

- [Belangrijke vragen](#)

Belangrijke vragen

In deze fase staat het hebben van een dialoog centraal. Tijdens de evaluatie en afronding van een casus zijn er een aantal vragen die je met het complete casusteam wil beantwoorden.

De vragen:

1. Wat ging er goed tijdens het proces? Waar lag dat aan?
2. Welke invloed hadden de werkvormen op dit proces? Zijn er inzichten die we voor deze casus hebben geparkeerd maar wel interessant zijn om nog mee te nemen?
3. Wat ging er minder goed tijdens het proces? Waar lag dat aan?
4. Wat nemen we mee naar toekomstige casussen?
5. Welk resultaat heeft dit proces geleverd en in hoeverre was dit het gewenste resultaat?
6. Wat is er geleerd van de aanwezige (criminele) fenomenen in deze casus?
7. Wat waren de grootste verrassingen tijdens dit proces?

Vul hier de antwoorden in

Reflectie fase 8: Evaluatie en afronding

1

Vul het samenvattingscanvas in voor fase 8.

Samenvattingscanvas

Fase 1: Probleemverkenning

Signaal in één zin:

Geformuleerde probleemstelling:

Fase 2: Bepalen doel

Gezamenlijke doel:

Subdoelen:

Fase 3: Gezamenlijk beeld

Belangrijkste inzichten:

Fase 4: Oordelen over beeld

Belangrijkste inzichten:

Fase 5: Genereren opties

De 5 meest gestemde "Hoe kunnen we vragen?":

Fase 6: Beslissen

De 5 interventies uit het interventieplan:

Fase 7: Uitvoeren & monitoren

Belangrijkste inzichten:

Fase 8: Evaluatie & afronding

Belangrijkste inzichten:

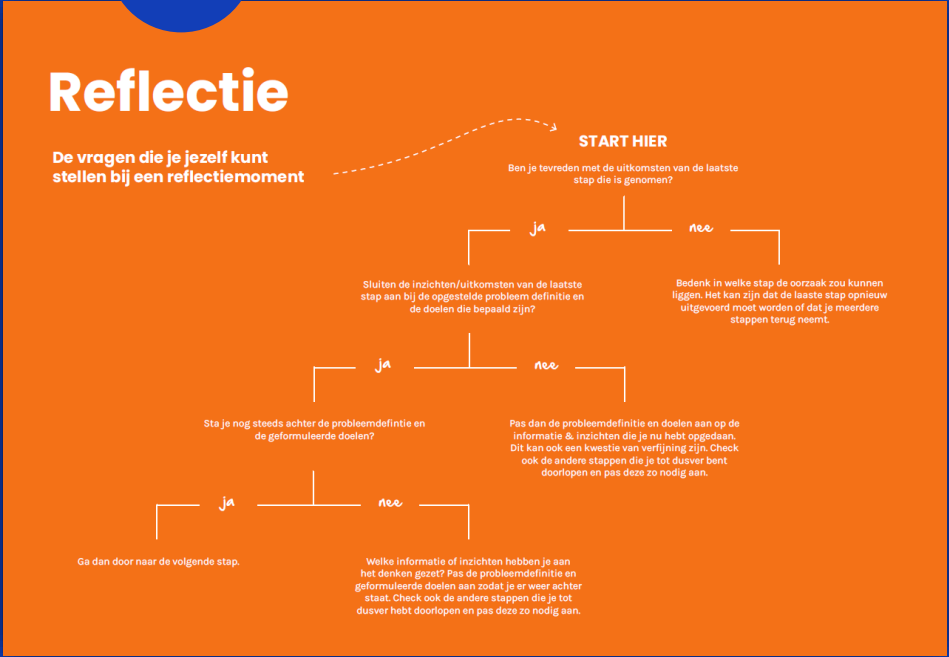
TNO

innovation for life

Klik op deze afbeelding om naar het invulcanvas te gaan

2

Doorloop de reflectie boom en doe de acties die eventueel nodig zijn.



Klik op deze afbeelding om de reflectieboom in het groot te zien



Het einde

Goed bezig, jullie zijn bij het einde gekomen! We hopen dat deze toolbox jullie heeft geholpen in het anders aanvliegen van een casus.

Heb je feedback of belangrijke punten die toegevoegd zouden moeten worden? Neem dan contact op met xxx.xxx@tno.nl

Fase 1: Probleemverkenning

Signaal in één zin:

Geformuleerde probleemstelling:

Fase 2: Bepalen doel

Gezamenlijke doel:

Subdoelen:

Fase 3: Gezamenlijk beeld

Belangrijke informatie die we gaan vergaren:

Fase 4: Oordelen over beeld

Belangrijkste inzichten:

Fase 5: Genereren opties

De 5 meest gestemde “Hoe kunnen we vragen?” :

De 5 meest belovende ideeën:

Fase 6: Beslissen

De 5 interventies uit het interventieplan:

Fase 7: Uitvoeren & monitoren

Belangrijkste inzichten:

Fase 8: Evaluatie & afronding

Belangrijkste inzichten:

Bijlage 1

Pressure cooker werkbladen

Opdracht 1: Het Signaal

Wat is het gegeven signaal?

 5 min

Opdracht 2: Betrokkenen

Welke mensen/groepen zijn er allemaal betrokken bij het gegeven signaal (zowel direct als indirect)?

 10 min

Opdracht 3: Kruip in de huid van ...

Kies allemaal 1 betrokken persoon/doelgroep uit opdracht 2, pak allemaal een verschillend persoon. Waar heeft jouw persoon/doelgroep last van? Kruip in de huid van jullie doelgroep en bedenk 8 verschillende pijnpunten.

 10 min

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.

Opdracht 4: Stemmen en doorpakken

- A. Iedereen krijgt 2 stemmen. Stem op de twee personen uit opdracht 3 waarvoor je verder wil brainstormen in de volgende opdrachten. Dit stemmen doe je individueel. Stemmen wordt gedaan dmv een kruisje zetten op de post-it.
- B. Tel de stemmen en ga door met de doelgroep/persoon met de meeste stemmen. Omcirkel deze duidelijk of zet er een pijl bij.
- C. Aan de hand van deze persoon/doelgroep ga je de invulzin hiernaast afmaken. Deze zin dient als startpunt voor de volgende opdracht. Zorg dat jullie doelgroep terug komt in de zin en het pijnpunt op, verzin er niks nieuws bij. Keep it simple!

 10 min

Opdracht 5: Idee generatie

Kijk naar de geformuleerde vraag bij opdracht 4. Iedereen bedenkt individueel 10 oplossingen voor dit probleem. Schrijf iedere oplossing op een aparte post-it en leg ze op een rij voor je. Durf buiten de begaande paden te denken. Niets is te gek in deze fase.

Behoeft een extra challenge? Probeer dan 2 van de 10 ideeën te bedenken vanuit Elon musk/Google/Jouw favoriete sprookje/.....

 10 min

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat...



Pressure cooker

Opdracht 6: Ideeën kwadrant

A. Iedereen pakt zijn/haar eigen twee favoriete ideeën uit opdracht 5. Plak deze gezamenlijk op het kwadrant hiernaast. Probeer niet meer dan 30 seconde per post-it bezig te zijn.



10 min

B. Bedenk een actie plan voor de ideeën uit vak A.

Kijk hoe je de eerste stappen voor de ideeën in vak B kan zetten.



**Defence, Safety &
Security**

www.tno.nl

+31 88 866 10 00

info@tno.nl

Datum

Oktober 2023

Auteurs

Manon Blankendaal

Célestine de Zeeuw

Eefje Smits-Clijssen

Pepijn Vos

José Kerstholt

Heeft u vragen over de Toolbox of bent u geïnteresseerd in een samenwerking?
Neem contact met ons op!

manon.blankendaal@tno.nl

celestine.dezeeuw@tno.nl