

**Vakwijzer Leeratelier
'Omgaan met krapte op
de arbeidsmarkt'
2022-2023**



**Erasmus
University
Rotterdam**

Erasmus



**Gemeente
Rotterdam**



Vakwijzer leeratelier Krapte op de arbeidsmarkt 2022-2023

De NS moet zijn dienstregeling versoberen, er zijn lange wachtlijsten voor de kinderopvang, restaurants kunnen maar beperkt open en op 16 mei 2022 moest de Ketheltunnel sluiten omdat er niet genoeg personeel was om toezicht te houden. De krapte op de arbeidsmarkt is een zeer actueel thema waar overheidsinstanties en werkgevers mee worstelen. Nog nooit eerder waren er zoveel mensen in Nederland aan het werk, maar tegelijkertijd is het aantal onvervulde vacatures nooit eerder zo hoog geweest (SER, 2022). En toch staan er ook nog heel veel mensen werkloos langs de kant...

Dit leeratelier wordt aangeboden door de Kenniswerkplaats Stedelijke Arbeidsmarkt en richt zich op het vraagstuk 'krapte op de arbeidsmarkt'. Het leeratelier is bedoeld voor ambtenaren van de gemeente Rotterdam, die bij de ontwikkeling of de uitvoering van beleid tegen dit vraagstuk aanlopen. Het leeratelier loopt van oktober 2022 tot april 2023 en is tweeledig van opzet. Enerzijds krijgen de deelnemers in verschillende colleges door deskundige docenten de laatste (wetenschappelijke) kennis aangereikt. Elke keer wordt een ander perspectief op het centrale thema 'krapte op de arbeidsmarkt' gepresenteerd. Anderzijds willen wij ook de praktijkkennis die in de gemeenteorganisatie zelf zit actief ontsluiten, door de deelnemers tijdens de leerateliers met elkaar oplossingen te laten uitwerken om beter met het vraagstuk van arbeidsmarktcraptes om te gaan. Door deze twee onderdelen te combineren willen we het kennisgedreven samenwerken binnen gemeente Rotterdam stimuleren. In deze vakwijzer wordt de opzet van de bijeenkomsten beschreven.

Coördinator

Ruben Barink

r.barink@rotterdam.nl

Ontwerpcoach

Robin Simonse

simonse@essb.eur.nl

1. Opbouw

Het leeratelier bestaat in totaal uit 7 dagdelen. Elke maand is er op een donderdag een bijeenkomst gepland. De startbijeenkomst zal van praktische aard zijn, hier wordt geen college gegeven. Tijdens deze eerste sessie wordt nader kennism gemaakt, het programma voor de komende maanden gepresenteerd en kunnen leerdoelen en verwachtingen worden gedeeld. De wethouder komt het leeratelier openen en vermoedelijk zal hij de gelegenheid benutten om iedereen wat 'huiswerk' mee te geven. Ook wordt de artikelenbundel 'Waardevol aan het werk in Rotterdam', die aan de basis ligt van dit leeratelier, aan de deelnemers uitgereikt. Daarna worden de deelnemers in een aantal groepen ingedeeld. Elke groep bestaat uit een mix van professionals met beleids-, managements- of op de uitvoering gerichte functies, afkomstig uit verschillende geledingen van de gemeentelijke organisatie. Deze groepen gaan later, in de volgende sessies, met elkaar aan de slag in de workshops.

Na de startbijeenkomst volgen 5 sessies die elk uit twee delen bestaan. Elke sessie start met een inhoudelijk deel, waarin een docent van de kenniswerkplaats samen met een andere spreker, bij voorkeur uit de praktijk, een college geeft over een onderwerp dat raakt aan het centrale thema 'krapte op de arbeidsmarkt'. In elke sessie wordt vanuit een ander perspectief, passend bij de expertise van de docent, op het thema ingezoomd. Het tweede deel van de sessie bestaat uit een workshop. Deze wordt begeleid door ontwerpcoach Robin Simonse, zij is PhD-student aan de EUR. De deelnemers werken daarbij in groepen aan hun ontwerp voor de aanpak voor het krapte-vraagstuk vanuit gemeentelijk perspectief. Ook de docent en zijn secondant zijn beschikbaar voor inhoudelijke hulpvragen en reflectie. De uitkomst van de ontwerppoging kan bijvoorbeeld een visie, beleidsdocument, concrete voorziening, een pilot of project zijn. In de laatste, 7e sessie worden de ontwerpen gedeeld en gepresenteerd.

Eindproduct

Tijdens het leeratelier ontwikkelen de deelnemers een ontwerp dat de problematiek rondom de krapte op de arbeidsmarkt adresseert, inclusief doelen en implementatie. Mogelijke ontwerpen kunnen klein en concreet zijn, bijvoorbeeld een spel om jongeren te leren wat de gemeente voor hen kan doen om een baan te zoeken of een proeftuin waar werkzoekenden op een laagdrempelige manier een beroep leren. Maar ze kunnen ook wat abstracter zijn, in de vorm van een beleidsplan of organisatieverandering. Wat wel van belang is bij het ontwerpen van een oplossing, is dat er verschillende partijen worden betrokken bij het proces. Uit wetenschappelijke literatuur is namelijk bekend dat overheden steeds vaker moeten samenwerken met andere publieke en private actoren om maatschappelijke problemen op te lossen (Crosby et al., 2016; Tischler et al., 2019; Bason, 2010). De samenwerking tussen verschillende partijen wordt dan ook door verschillende academici gezien als de belangrijkste drijfveer voor innovatie (Sørensen & Waldorff, 2014; Torfing, 2019). Dit gebeurt deels al binnen het team van de deelnemers, omdat zij afkomstig zijn uit verschillende onderdelen van de gemeente, maar de buitenwereld moet ook worden betrokken (bijvoorbeeld werkgevers, werkzoekenden en andere sociale organisaties). Dat maakt het ontwerpproces dan ook per definitie een proces van co-creatie.

Leerdoelen

- Bijdragen aan kennisgedreven werken, vakontwikkeling, professionaliteit, teambuilding en persoonlijke ontwikkeling;
- Het toepassen van wetenschappelijke inzichten in de praktijk;
- Gezamenlijk leren over het thema krapte op de arbeidsmarkt;
- Middels de ontwerpbenadering een gefundeerd en bruikbaar ontwerp ontwikkelen.

Planning inhoudelijke colleges

Datum	Naam/ Onderwerp	Locatie	Inhoud
6 oktober 2022	0: Inleiding Sprekers: Robin Simonse, dr. Fabian Dekker en wethouder Tim Versnel	Timmerhuis (auditorium, begane grond) Gemeente Rotterdam	Opening: Fabian Dekker en wethouder Tim Versnel Deelnemers ontvangen bundel: 'Waardevol aan het werk in Rotterdam' Uitleg opzet gehele vak, groepjes indelen, introductie van design-thinking
27 oktober 2022	1: Arbeidsmarkt- krapte in Rotterdam: patronen Sprekers: Marcel van Toorn, Justine Anschutz en praktijk- deskundige	n.t.b.	Justine en Marcel vertellen over de arbeidsmarkt krapte in Rotterdam en de verschillende trends/patronen die zij identificeren: <ul style="list-style-type: none"> • Trends en patronen op de arbeidsmarkt, zowel vanuit de vraag- als de aanbodkant (o.m. op basis van Hoofdstuk 1 KWP bundel, maar ook andere literatuur). • Arbeidsmarktontwikkelingen van de afgelopen 10 jaar, inclusief de actuele situatie wat betreft krapte op de arbeidsmarkt en toenemende flexibilisering. • Daarnaast geven we zicht op de beroepsbevolking (zowel werkend als niet-werkend) in Rotterdam en hoe die zich verhoudt tot de vraag op de arbeidsmarkt. Daarbij ook aandacht voor matchingsproblematiek vanuit werkzoekenden, uitvoering en werkgevers.
24 november 2022	2: Technologie, innovatie en arbeidsmarkt Spreker: dr. Jeroen van Haaren	n.t.b.	De Rotterdamse regio loopt op dit moment tegen de grenzen van het productiesysteem aan. Er zijn (grote) tekorten aan personeel en er is sprake van schaarse ruimte voor werken, wonen en stedelijke voorzieningen. Dit lijkt een luxe probleem, want de regionale economie groeit sterk, maar tegelijkertijd staat Rotterdam voor majeure opgaven op het terrein van energietransitie, grondstoffentransitie, digitalisering en inclusie. Dit heeft geleid tot het definiëren van missiegedreven transitieopgaven: innovaties met een concreet doel. In bredere zin gaat dit over de vraag: Hoe blijft de Rotterdamse economie op lange termijn een motor van werkgelegenheid voor de regio en biedt zij waardevol werk aan haar inwoners? In dit college onderzoeken we deze opgave aan de hand van het regionale innovatie systeem, waarbij we verbindingen leggen tussen innovatie, inclusie en ruimtelijke ontwikkeling. Centraal staat de vraag: <i>"Hoe kan regionaal worden gestuurd op een innovatie economie waarin de arbeidsmarktkansen voor alle Rotterdamers kunnen worden gemaximaliseerd?"</i> <ul style="list-style-type: none"> • Ophangen aan verdienvermogen? 'Goede groei' = 'inclusieve groei'. • Innovatievermogen, leren in regio's en relatie concurrentiepositie stedelijke economie • Levenscyclus van Rotterdamse sectoren: opkomst, groei, consolidatie en neergang en de opgave van adaptie, vernieuwing & transformatie. • Ontwikkeling werkgelegenheid bezien vanuit automatisering (job destruction & creation)

			<ul style="list-style-type: none"> Arbeidsmarktontwikkeling in Rotterdam gezien vanuit (missiegedreven) transitieopgaven (ook irt haven) Relatie met ruimtelijke sturingsvragen -> omgevingsvisie (ruimte voor werken/ruimte voor wonen naar doelgroep)
8 december 2022	3. In- en uitsluiting op de werkvloer/ inclusiviteit Spreker: dr. Fabian Dekker en praktijk-deskundige	n.t.b.	<p>In bijna iedere sector van de economie is personeelskrapte en tegelijkertijd is er een omvangrijk onbenut arbeidspotentieel. Ook in de regio Rijnmond, zie bijvoorbeeld rijnmondinzicht.nl Hoe is deze mismatch op de arbeidsmarkt te begrijpen? Is er wel werk voor iedereen of is dat een illusie? In dit college staan de volgende vragen centraal:</p> <ul style="list-style-type: none"> Welke groepen hebben het moeilijk op de regionale arbeidsmarkt? Is dit een probleem van alle tijden? Welke factoren dragen bij aan een inclusiever besluitvormingsproces van organisaties? Wat zijn manieren voor de gemeente Rotterdam om het aannamebeleid van werkgevers te beïnvloeden? Wat zijn aansprekende praktijkvoorbeelden om mensen (weer) te laten participeren? En wat kunnen we hiervan leren?
26 januari 2022	4. Een ander type uitvoeringspraktijk? Spreker: dr. Paul van de Aa en praktijk-deskundige	n.t.b.	<p>Eén van de paradoxen op de arbeidsmarkt betreft het gegeven van een grote groep mensen die duurzaam uitgesloten is van waardevol werk in een tijd van duurzame krapte. De klassieke manier bij gemeenten en UWV om dit 'matchingsvraagstuk' aan te pakken werkt al lang niet meer: 'job ready' maken in vaak lange en dure activerings- en re-integratietrajecten en dan op zoek gaan naar een passende vacature waarvoor de kandidaat bij nader inzien toch niet 'ready' blijkt. Of de kandidaat vragen om zelf veel te solliciteren waarna voornamelijk afwijzingen volgen. In dit atelier gaan we op zoek naar kenmerken van een uitvoeringspraktijk die wel tot succesvolle matching kan leiden, ook van groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt die meestal niet de keus van de werkgever zijn ongeacht krapte.</p> <p>Op basis van onderzoek presenteren we een aantal kenmerken van veelbelovende uitvoeringspraktijken, zowel op het niveau van het primaire uitvoeringsproces als op het niveau van organisatie en aansturing van dat uitvoeringsproces.</p> <p>Op het niveau van de uitvoering bespreken we onder meer aspecten van professioneel handelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> het belang van reflexieve professionals in onzekere tijden de dubbele klantrelatie met werkzoekende én werkgever begeleiden, adviseren en belangen behartigen in een ontoegankelijke arbeidsmarkt waardevol werk, leven lang ontwikkelen en aandacht als centrale motivatoren van matchen met vacatures en denken in beperkingen naar matchen van taken en kwaliteiten/mogelijkheden/ontwikkelperspectieven de inclusieve werkomgeving als aandachtspunt van begeleiding en advisering. <p>Op het niveau van organisatie en aansturing bespreken we het belang van:</p> <ul style="list-style-type: none"> aansturing op professionele kwaliteit en evidence-based werken in plaats van op targets organisatie van integrale advisering van werkzoekenden/werkgevers organisatie van duurzaam relatiebeheer richting werkzoekenden en werkgevers ondersteunende ict
16 februari 2022	5. Beleid: reflecties op 15 jaar re-integratiebeleid en blik op de toekomst	n.t.b.	<p>Wat werkt aan de onderkant van de Rotterdamse arbeidsmarkt?</p> <p>De Rotterdamse arbeidsmarkt laat op dit moment een disbalans zien: naast ruim 30.000 mensen met een bijstandsuitkering waren er in het eerste kwartaal van 2022 ook 28.900 openstaande vacatures. Voldoende aanleiding dus om na te gaan wat er nodig is om de uitstroom uit de bijstand te vergroten. In deze bijdrage gaat Menno Fenger in op de instrumenten die</p>

	Spreker: prof. dr. Menno Fenger		beschikbaar zijn om de arbeidsmarktkansen van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te vergroten. Tevens bespreekt hij het beleid zoals dat het afgelopen decennium in Rotterdam is gevoerd en de resultaten daarvan. De vraag die in het college centraal staat, is of en hoe het beleid gericht op de activering van mensen in de bijstand kan bijdragen aan de oplossing van de schaarste op de arbeidsmarkt. Daarbij gaan we in op de rol die beleid, organisatie en uitvoering daarbij kunnen en moeten spelen.
16 maart 2022	6. Presenteren opbrengsten Jury	n.t.b.	Presentatie ontwerpen Prijsuitreiking

Opzet workshops

De benadering en invulling van het workshop gedeelte van het leeratelier zijn gebaseerd op wetenschappelijke literatuur rondom *collaborative innovation* en *co-design*. Bij de methode co-design wordt creativiteit gecombineerd met wetenschappelijke onderbouwing om passende oplossingen voor problemen te ontwerpen. De methode onderscheidt zich door stakeholders actief te betrekken bij het ontwerp van nieuwe of verbeteren van bestaande diensten en producten. Het is een methode om met meerdere partijen al zoekend en uitproberend inzicht te krijgen in het vraagstuk en samen deze op te lossen. Verschillende academici zien co-design dan ook als een zeer effectieve methode om tot innovatie oplossingen te komen voor complexe maatschappelijke problemen.

De naam co-design is misleidend, omdat men bij ontwerpen al snel denkt aan het creëren van producten. Toch is co-design ook heel geschikt voor het herontwerpen van interne processen, beleid en/of het verbeteren van dienst- en hulpverlening. De methode van design thinking bestaat uit verschillende onderdelen: het verkennen en definiëren van het probleem, ideeën genereren, experimenteren en prototypen maken en testen. De deelnemers gaan een eigen co-design aanpak vormgeven en toepassen. Aan de hand van deze aanpak komen de deelnemers tot een onderbouwde en bruikbare oplossing voor het vraagstuk. Deze oplossing werken de deelnemers gezamenlijk uit in een voorstel dat de oplossing op overtuigende wijze onderbouwt en beschrijft. Hierdoor wordt de gemeente in staat gesteld om de oplossing verder uit te werken en uiteindelijk te implementeren.

Een ontwerpproces heeft verschillende kenmerken (Erasmus Governance Design Studio, z.d.):

1. Divergentie: er wordt eerst verbreed (verkennen, keuzes creëren) voordat er wordt versmald (inventariseren, keuzes maken).
2. Emergentie: op basis van voortschrijdend inzicht krijgt het ontwerpproces richting.
3. Iteratie: processtappen herhalen zich gedurende het ontwerpproces.
4. Coherentie: processtappen vormen een samenhangend geheel.
5. Co-creatie: doelgroep en andere stakeholders betrekken in het proces.

Per sessie in het leeratelier wordt een fase in het ontwerpproces behandeld. Hierin worden de benodigde methodes en technieken aangereikt aan de deelnemers om een oplossing te ontwerpen. In het begin van elke workshop wordt door de probleemdefinitie en/of oplossing verder verfijnt aan de hand van de kennis die de deelnemers hebben gekregen in het college (proces van iteratie). Hierna gaan zij aan de slag met verschillende opdrachten die hieronder worden uitgeschreven.

Planning leerateliers

6 oktober 2022	Inleiding	Uitleg opzet gehele vak, groepjes indelen, introductie van design-thinking Mindmap maken over de krapte van de arbeidsmarkt
27 oktober 2022	Ontwerpfase: Onderzoeken	Reflecteren op de informatie/kennis van het college -> probleemdefinitie en/of oplossing aanpassen Onderzoeken: nieuwe data en inzichten rondom het vraagstuk verkrijgen.
24 november 2022	Ontwerpfase: Structureren en definiëren	Reflecteren op de informatie/kennis van het college -> probleemdefinitie en/of oplossing aanpassen Structureren en definiëren: structuur aanbrengen in data, inzichten en ideeën + een oriëntatie of perspectief ten aanzien van het vraagstuk expliciet maken.
8 december 2022	Ontwerpfase: Creëren	Reflecteren op de informatie/kennis van het college -> probleemdefinitie en/of oplossing aanpassen Creëren: ideeën voor oplossingen voor het vraagstuk genereren.
26 januari 2022	Ontwerpfase: Toetsen	Reflecteren op de informatie/kennis van het college -> probleemdefinitie en/of oplossing aanpassen Toetsen: Feedback krijgen op een (representatie van) een vraagstuk, idee of oplossing.
16 februari 2022	Ontwerpfase: Implementatie	Reflecteren op de informatie/kennis van het college -> probleemdefinitie en/of oplossing aanpassen Implementatie: Het nadenken over en inzichtelijk maken van de (door)ontwikkeling en implementatie van een oplossing
16 maart 2022	6. Presenteren opbrengsten	Presentatie ontwerpen met jury, certificaten uitdelen

Programma leerateliers

Inleiding

Tijdens de eerste bijeenkomst krijgen de deelnemers uitleg over de opzet van het gehele programma. Verder wordt er ook een kort college gegeven waarin de deelnemers worden geïntroduceerd aan het zinswijze design-thinking. Tenslotte worden de deelnemers ingedeeld in groepen van 4 - 5 mensen. In elke groep zitten mensen van verschillende clusters en verschillende functies.

Activiteit

De deelnemers kunnen uit één van de twee oefeningen kiezen:

1. Mindmap maken: de deelnemers doen eerst gezamenlijk een mindmap oefening waarin zij hun associaties rondom een het vraagstuk krapte op de arbeidsmarkt inzichtelijk maken. Een mindmap maakt de breedte en diepte van een onderwerp inzichtelijk. Het helpt een vraagstuk in zijn geheel te zien, patronen te identificeren, verbanden te leggen en onderzoeks- of oplossingsrichtingen te bepalen. Het wordt duidelijk welke ideeën, kennis, aannames en veronderstellingen zij zelf al hebben, en waar nog blinde vlekken zitten (Impact at the core, z.d.).

2. Stakeholder Mapping: de deelnemers maken een stakeholder map wat inzichtelijk maakt welke verschillende partijen (mensen en organisaties) betrokken zijn bij het vraagstuk, hun onderlinge relaties en interacties. Hierdoor weten de deelnemers hoe betrokkenen zich tot elkaar verhouden, welke rol zij innemen in het vraagstuk, welke rol zij eventueel in kunnen nemen in een oplossing, en met wie allemaal rekening gehouden moet worden bij het verzinnen van een oplossing (Impact at the core, z.d.).

Workshop 1: onderzoeken

In de analyse- of onderzoeksfase van ontwerptrajecten hanteren ontwerpers allerlei onderzoekstechnieken om data te verzamelen die de belevingswereld van de verschillende betrokken actoren inzichtelijk dient te maken. Om data te verzamelen maken ontwerpers rijkelijk gebruik van traditionele onderzoekstechnieken zoals interviews, focusgroepen, observaties en enquêtes. Ontwerpers hebben echter ook eigen onderzoeksmethoden ontwikkeld om op een creatieve manier beter inzicht te krijgen in een vraagstuk. Deze wat meer creatievere mogelijkheden kunnen soms ook beter aansluiten op de doelgroep.

Activiteit

Tijdens deze workshop maken de deelnemers kennis met verschillende onderzoeksmethoden om een vraagstuk te onderzoeken. Allereerst wordt de kennis over de klassieke data verzamel methoden (interviewen, survey etc.) opgefrist. Verder worden ook verschillende design tools om informatie, ervaringen, perspectieven en andersoortige data te verzamelen uitgelegd. De deelnemers kiezen één van deze tools en krijgen de mogelijkheid om deze samen uit te voeren. Hierdoor krijgen de deelnemers een gevoel voor de mogelijkheden die er zijn om onderzoek te doen naar je doelgroep of de stakeholders en dienen ter inspiratie om deze vormen van onderzoek toe te passen op de eigen ontwerpfase, met de echte doelgroep of stakeholders (Erasmus Governance Design Studio, z.d.).

Workshop 2: Structureren en definiëren

Tijdens de workshop brengen de deelnemers structuur aan in de opgehaalde data, inzichten en ideeën.

Activiteit

Tijdens deze activiteit inventariseren deelnemers de belangrijke thema's + clusteren en identificeren verbindende thema's. De deelnemers inventariseren de gezamenlijk thema's rondom het vraagstuk die belangrijk zijn voor de verschillende actoren. De deelnemers proberen per actor en per categorie zo veel mogelijk thema's te verzinnen. Hierna gaan de deelnemers de thema's clusteren: welke thema's lijken erg op elkaar of zijn hetzelfde? Dit zorgt ervoor dat de opgehaalde inzichten worden geordend, wat de deelnemers vervolgens in staat stelt om bepaalde richtingen te ontdekken waar zij naartoe kunnen werken voor een oplossing.

Workshop 3: Creëren

In de fase creëren werken de deelnemers toe naar een oplossing. Hiervoor gaan de deelnemers samen in hun groep brainstormen over geschikte ideeën en selecteren een oplossingsrichting die zij verder gaan uitwerken.

Activiteit

Het brainstormen begint met het formuleren van veel uiteenlopende, soms wat vergaande of zelfs onmogelijke ideeën. Deelnemers gaan eerst individueel zo veel mogelijk ideeën verzinnen, voordat deze met de groep worden gedeeld. Hierna worden alle ideeën in de groep gepresenteerd. Vervolgens moet er een selectie worden gemaakt in de ideeën. Hiervoor zijn verschillende methoden (Dot voting, Harris profiel of Now/how/wow matrix) die door de ontwerpcoach worden uitgelegd.

Workshop 4: Toetsen

Ook al is de verleiding groot om gelijk te kiezen voor een goed idee, het is verstandiger om het idee - of bepaalde aspecten ervan - eerst in de praktijk te toetsen (Erasmus Governance Design Studio, z.d.). Het is namelijk vaak niet duidelijk hoe een oplossing in de praktijk uitpakt en/of de oplossing het beoogde effect bewerkstelligt. Het vroegtijdig toetsen van een idee voorkomt dit. Tijdens het toetsen kan een oplossing nog iets worden aangepast. Ook krijgen ontwerpers in deze fase ook weer meer inzicht in het vraagstuk.

Activiteit

Bij de workshop over toetsen maken de deelnemers een prototype van hun oplossing en toetsen dit met een andere groep deelnemers. Hiermee zullen zij bruikbare feedback krijgen op hun idee en kunnen zij hun ontwerp verbeteren. Vervolgens kan het nieuwe idee met de stakeholders en/of doelgroep getoetst worden.

Workshop 5: Implementatie

Het implementeren van een innovatief idee vraagt vaak betrokkenheid van andere actoren, of iets nieuws van de bekende spelers rondom het vraagstuk (Erasmus Governance Design Studio, z.d.). Een nieuwe oplossing is voor alle partijen onwennig en ook onbekend. Om hen hierbij te helpen is het van belang dat ontwerpers ook handvaten meegeven hoe de oplossing moet worden uitgevoerd, zodat de partijen wat houvast hebben. Hierom is het van belang dat er een implementatieadvies door de deelnemers wordt geformuleerd waarin de vervolgstappen uiteen zijn gezet.

Activiteit

Bij de workshop over implementatie denken de deelnemers na over vervolgstappen en de behoeften voor implementatie van de oplossing die zij hebben ontworpen. Dit doen de deelnemers aan de hand van een business model canvas. Een business model canvas is een framework dat de deelnemers helpt nadenken over de waarde die je oplossing beoogt te creëren en hoe deze waarde vervolgens wordt gerealiseerd (Impact at the core, z.d.). Hierin wordt geïnventariseerd welke partners/stakeholders betrokken zijn bij de oplossing, welke activiteiten moeten worden ontplooid, welke doelgroep op wat voor manier bediend wordt en welke producten er ontwikkeld moeten worden (Erasmus Governance Design Studio, z.d.). De uitwerking van het social business model canvas vormt zo de basis voor het implementatieadvies dat de deelnemers met hun ontwerp meegeven.

Klankbordgroep

Aangezien dit programma voor het eerst wordt uitgevoerd, wordt er een klankbordgroep ingesteld die meedenkt met de invulling van de colleges. In de klankbordgroep zitten vertegenwoordigers uit de gemeente en de experts uit het KWP. De klankbordgroep wordt om de twee sessies om advies gevraagd over de voortgang en invulling van het programma.

Literatuur

Bason, C. (2010). *Leading Public Sector Innovation*. Bristol: Policy Press

Crosby, B.C., 't Hart, P., & Torfing, J. (2016). Public value creation through collaborative innovation. *Public Management Review*, 19(5), 655-669.

Torfing, J. (2019). Collaborative innovation in the public sector: the argument. *Public Management Review*, 21(1), 1-11.

Trischler, J. Dietrich, T. & Rundle-Thiele, S. (2019). Co-design: from expert- to user-driven ideas in public service design. *Public Management Review*, 21:11, 1595-1619.

Sørensen, E., & Waldorff, S. B. (2014). Collaborative policy innovation: Problems and potential. *The Innovation Journal*, 19(3), 1.

Impact at the core (z.d.). Design toolkit. Geraadpleegd via:

[<https://www.eur.nl/impactatthecore/onderzoek-onderwijs/design-toolkit>] 22 september 2022

Erasmus Governance Design Studio (z.d.). Geraadpleegd via: [<https://erasmusgds.com/>] 22 september 2022

SER (2022). De krappe arbeidsmarkt: wat zijn de oplossingen? Geraadpleegd via:

[<https://www.ser.nl/nl/Publicaties/SERmagazine/overzicht/krappe-arbeidsmarkt-oplossing>] 1 augustus 2022