# **Procesbegeleiding in activiteiten HZ en partners (werkdocument)**

29-06-2016 - versie 3

Door:
Kenniscentrum Expertise- en Valorisatie Management
HZ Smart Services Boulevard

**Aanleiding:**

Bij de HZ zijn vanuit meerdere disciplines mensen actief als procesbegeleider. Het kenniscentrum EVM en de SSB hebben in drie sessies met elkaar van gedachten gewisseld over welke vormen van procesbegeleiding er zijn en hoe de procesbegeleiding beter georganiseerd kan worden, passend bij nieuwe ontwikkelingen. De eerste versies van dit stuk zijn ook besproken met het College van Bestuur.

De rol van het kenniscentrum EVM is om onderzoek te doen naar de effectiviteit van verschillende aanpakken. Die kennis zal als input zal dienen voor verdere verbeteringen in de toekomst. De SSB heeft een belangrijke rol in het inrichten van de procesbegeleiding in verschillende projecten en activiteiten die plaatsvinden met overheid, organisaties en onderwijs/onderzoek. Het kenniscentrum EVM en de SSB (procesbegeleiders en relatiebeheerders) werken nauw samen in de huidige living labs en in living labs die zich momenteel aan het ontwikkelen zijn.

In het afgelopen jaar zijn de activiteiten die HZ via de SSB met de beroepspraktijk opzet ontwikkeld. Een aantal jaren geleden lag de focus vooral op projecten binnenhalen voor de HZ. Vervolgens werden met sommige partners structurele relaties ontwikkeld en binnen die structurele relaties heeft de samenwerking zich ontwikkeld in complexere, multidisciplinaire programma’s in living labs met veel stakeholders. De rol van procesbegeleiders verandert mee. De vraag is nu, hoe gaan we hiermee om en hoe kunnen procesbegeleiding goed organiseren, gezien ontwikkelingen in het werkveld en gezien de ontwikkelingen in het onderwijsconcept?

**Ontwikkeling van Living Labs**

Sneller dan voorheen verandert de maatschappij en worden we geconfronteerd met complexe uitdagingen door onder andere globalisering en klimaatverandering. Deze uitdagingen zijn ‘wicked’ van aard: het zijn complexe, niet scherp te definiëren uitdagingen waarvoor geen eenduidige oplossingen te vinden zijn. Om hier adequaat aan te werken hebben wij elkaar nodig: overheden, bedrijven, organisaties en burgers moeten op een slimme manier gaan samenwerken en expertise met elkaar delen. Dit zal het meest effectief gebeuren in transdisciplinaire, organisatie-overstijgende netwerken. Het delen van expertise (kennis, inzichten, kwaliteiten, etc.) leidt tot win-winsituaties: enerzijds dragen organisaties die kennis delen bij aan het vinden van oplossingen, anderzijds verbinden zij zich door die kennisdeling sterker met het kennisnetwerk.

Ook op de HZ merken we deze ontwikkeling. De activiteiten die HZ met de beroepspraktijk uitvoert in het kader van haar valorisatiemissie ontwikkelen zich. Steeds meer organisaties en bedrijven erkennen HZ als gewaardeerde kennispartner. Doordat we met veel partners begonnen zijn in concrete projecten, hebben zich met sommige van deze partners structurele samenwerkingen ontwikkeld. In deze structurele samenwerking worden de condities geschept om met elkaar te werken aan deze maatschappelijke relevante uitdagingen, die complex zijn van aard. Deze vraagstukken pakken de partijen gezamenlijk op in living labs. De focus van verantwoording naar elkaar (“doe ik de dingen goed?”) wordt verlegd naar validatie en vertrouwen in elkaar (“doen we gezamenlijk de goede dingen?”).

**Kenmerken van Living Labs**

Een Living Labs is een real life setting voor co-creatie en een vorm waarin innovaties plaats kunnen vinden. Het is een partnership in a multidisciplinairy, user-centered, open-innovation and research ecosystem. In een Living Lab worden in gezamenlijkheid maatschappelijk relevante, real life uitdagingen onderzocht en aangepakt. Om breed gedragen oplossingen te vinden moeten zogenoemde ‘Coalition of the Willing’ worden ontwikkeld: samenwerkingsverbanden waarin de betrokkenen hun expertise inzetten om gezamenlijk de meest haalbare en wenselijke oplossingen te vinden. Deze oplossingen vormen als het ware gevaloriseerde blauwdrukken voor soortgelijke maatschappelijke uitdagingen buiten de Living Labs. De doelstelling van deze praktijkgerichte vraagstukken wordt dan ook geformuleerd in termen van optimale opbrengsten voor zowel de maatschappij als betrokken partijen. In een Living Lab vervaagt de grens tussen onderwijs, onderzoek en innoveren. In een Living Lab benutten alle betrokken partijen; overheden, ondernemers, onderwijs/onderzoek (de 3 O’s) en burgers elkaars expertise en kwaliteiten om te leren en kennis te valoriseren. In dit ‘groepsleerproces’ komen jong en oud, rijp en groen zowel kennis delen als opdoen.

HZ heeft als kennisinstelling een belangrijke rol in deze living labs. Zij kan kennis ontwikkelen, studenten en medewerkers opleiden, en kennis valoriseren. In het kader van SPO vernieuwen we het onderwijsmodel samen met strategische partners (bedrijven/organisaties). Deze vormen van samenwerking moeten op termijn ook nieuwe bronnen van inkomsten genereren, bijvoorbeeld uit subsidies, maar ook door de middelen van bedrijven en de HZ anders in te zetten. Binnen SPO krijgt de docent meer een coachingsrol, en kunnen ook bedrijven ingezet worden om inhoudelijke onderdelen te verzorgen. De middelen die beschikbaar zijn voor onderwijs, zullen dan ook op een andere manier ingezet worden. Deze vorm van samenwerken zorgt voor een gebalanceerde mix van onderwijs, onderzoek en innovatie tegelijkertijd, waarin alle partners leren, waarde creëren en ontwikkelen.

**Kennisborging in Living Labs**

De Expertise Management Methodologie (EMM) wordt gebruikt als methodologisch raamwerk om op een systematische manier Body of Knowledge and Skills (BoKS) op te bouwen in living labs. EMM focust met name op handelingskennis: hoe kunnen we elkaars expertise (kennis en kunde) zo goed mogelijk benutten om gezamenlijk aan uitdagingen te werken. Niet alleen wordt met de EMM benadering kennis opgedaan over een bepaald kennisdomein, zoals bijv. hoogwaterbescherming en duurzame samenlevingen, ook de manier waarop onderzoek wordt uitgevoerd en onderzoeksresultaten worden gevaloriseerd is handelingskennis die met EMM wordt vastgelegd. Een belangrijk kenmerk van EMM is dat nieuwe (handelings)kennis aan bestaande kennis kan worden verknoopt. Dit maakt het mogelijk om BoKS continu te verdiepen, zowel op inhoud als op (valorisatie)proces. Door de samenwerking in living labs verkrijgt de HZ een unieke positie in de provincie. Doordat HZ de kennis ontwikkelt en voortbouwt op bestaande kennis middels EMM komen er steeds meer partijen die zich aan willen sluiten bij bestaande living labs en nieuwe living labs op willen zetten met de kennis van de HZ. Als kennisinstituut in de Zuidwestelijke Delta zullen we deze positie versterken en verder uitnutten door EMM toe te passen in verschillende living labs en deze kennis aan elkaar te verbinden, want ‘Kennis is macht’.

De procesbegeleider in een living lab faciliteert en spoort aan tot kennisborging van het living lab. Net als alle betrokkenen van het living lab, worden ook procesbegeleiders ook getraind in EMM. Zij gaan echter niet zelf de kennis borgen, maar stimuleren het consortium om dit op een goede manier te doen.

**Procesbegeleiding op verschillende niveaus**

Er zijn verschillende vormen van procesbegeleiding te herkennen die samenhangen met de complexiteit van de processen. Deze vormen van procesbegeleiding vergen verschillende competenties en posities (onafhankelijkheid). Bij complexe processen (bijvoorbeeld Living Labs) kunnen meerdere procesbegeleiders op verschillende niveaus samenwerken.

We kunnen drie niveaus van procesbegeleiding onderscheiden:
- **strategisch niveau**: op niveau van maatschappelijke uitdagingen in living labs
- **tactisch niveau**: tussen verschillende projecten (makelaar)
- **operationeel niveau**: op projectniveau

Duurzaam Dynamische Delta

Op basis van maatschappelijke uitdagingen

Opleiding

Opleiding

Opleiding

Opleiding

Projecten: 

- Onderzoeksprojecten met lectoraat
- Studentenprojecten in opleiding

Opleiding

Maatschappij

Strategisch: (in living labs) Consortia van partners en HZ

Tactisch (tussen projecten)HZ + partners

Operationeel (binnen project): HZ

Hieronder worden de kenmerken van de niveaus aangegeven, wordt aangegeven wat nodig is om een het proces te initiëren/op gang te brengen en wat nodig is om het proces zo te ontwikkelen dat de ambities waar gemaakt kunnen worden.

**1. Strategisch niveau** – in living labs

- hoogste niveau van procesbegeleiding.
- meerdere partijen samen ‘eigenaar’ van living lab/programma en verantwoordelijk voor uitkomsten.
- uitkomst is opbrengst voor duurzaam dynamische delta
- gericht op duurzame samenwerking

**Doel** = Maatschappelijk relevante complexe uitdagingen het hoofd bieden d.m.v. duurzame samenwerking waarin HZ partner is

**Vorm** = Programma / living lab / innovatie-agenda

**Stakeholders** = bestuurders en beslissers/vertegenwoordigers/influencers van het systeem rondom de maatschappelijke uitdaging

|  |
| --- |
| Strategische procesbegeleiding |
| **Tot stand brengen living lab** | **Doorontwikkelen living lab** |
| Kennis- Kennis van vormen van duurzame samenwerking- Kennis van samenwerking- Kennis van maatschappelijke dynamieken en ontwikkelingen- Kennis van speelveld van living lab- kennis van systeem denken |
| Vaardigheden:- Wens/potentie vanuit een “coalitie” samenbrengen- strategische belangen vanuit 3O’s identificeren en bespreekbaar maken voor mutual gains o.b.v. gelijkwaardigheid.- Relevante stakeholders identificeren/samenbrengen- Makelen tussen strategische stakeholders- Rijk plaatje opstellen (figuurlijk): gezamenlijk ambitie formuleren (haalbaarheid + draagvlak creëren) en dit rijke plaatje laten valideren- Haalbaarheid: sturen op kaders, randvoorwaarden en inzet -Draagvlak ‘Coalition of the willing’ creëren en behouden die samen gaan co-creëren - Setting van vertrouwen, veiligheid en inspiratie creëren (‘holding space’)- Spiegelen en reflecteren- goed luisteren- Enthousiasmeren / oriënteren en oog voor kansen- Snel kennis eigen maken- Interview/gespreksvaardigheden toepassen- Vaardigheden in groepsfacilitatie en cocreatie (toolbox)- faciliteren van tot stand komen van resultaten van projecten en faciliteren van tot stand komen van living lab an sich: focus op kwaliteit, gemeenschappelijke doelen, gedragen ambitie, innovatieagenda en inhoudelijke aansluiting- Herkennen van bedreigingen voor coalition of the willing- innovatie ecosysteem vormgeven-Living Lab initiëren (deze werkvorm staat niet per definitie op het netvlies van partners).-Oog hebben voor de scope (breedte) van het project. - communicatieve vaardigheden | Vaardigheden- Draagvlak behouden: wensen van coalitie boven brengen, kansen signaleren- Pro-actief bevragen van stakeholders- Managen van verwachtingen en impulsen geven- Strategische sessies organiseren voor maatschappelijke discussie: ‘refreshen’ van het rijke plaatje-Innovatie –ecosysteem blijven voeden en condities creëren om het te laten floreren (gericht op ontwikkeling/transitie)- Setting van vertrouwen, veiligheid en inspiratie behouden (‘holding space’)- Leeropbrengsten (generiek en specifiek) faciliteren dmv peercircles en reflectie- Systeembenadering toepassen (uitzoomen)- Stimuleren van kennisborging over ontwikkel en leerprocessen in BoK/wiki- bijdragen aan kennisontwikkeling- innovatie-agenda faciliteren: beïnvloeden/bewegen decision makers- focus op randvoorwaarden als financiering, kennisnetwerk, flexibiliteit, haalbaarheid 🡪 juiste vragen stellen aan coalition of the willing - organiseren dat er aansluiting is op anderen niveaus:Verticaal🡪 aan de slag en dit koppelen aan doelstellingHorizontaal 🡪 uitwisseling met belangrijke personen binnen organisaties.Activiteiten vinden plaats in een cyclisch proces |
| Attitudes- generalist- Absorptievermogen- flexibiliteit- aanpassingsvermogen- Inspirerend leiderschap (vertrouwen uitstralen)- verantwoordelijkheid voor procesresultaten- Inlevingsvermogen om holding space te creëren- Sterk intuïtief- onafhankelijk van belangen van partners in het consortium en inhoudelijke resultaten- open mind |
| voorwaarden + condities- onafhankelijkheid van belangen van ‘eigenaren’ living lab- Warm en breed netwerk nodig- bekostiging vanuit alle ‘eigenaren’ van living lab- draagvlak voor en vertrouwen in procesbegeleider vanuit alle ‘eigenaren’ (betekent ook: open informatie, transparantie en toegang tot mensen binnen organisatie)- tijd voor reflectie nodig- team nodig om coalition of the willing mee op te zetten (makelaars binnen organisatie) |

**2. Tactisch niveau** – tussen verschillende projecten (clustering van projecten)

Op tactisch niveau onderscheiden we binnen het living lab een procesbegeleider vanuit de SSB en een EVM facilitator. De SSB-procesbegeleider heeft de focus op de uitvoering van valorisatie d.m.v. projecten. De EVM facilitator focust op de kennisborging via EMM en theorie uit casuïstiek extraheren binnen het living lab. De resultaten van beide rollen zijn uitkomsten voor het living lab.

**Doel** = Concrete waardecreatie in het living lab ten behoeve van maatschappelijke uitdagingen

**Vorm** = Clusters van projecten/proeftuinen/activiteiten (makelen en kennis opbouwen)

**Stakeholders** = Professionals/direct betrokkenen bij de maatschappelijke uitdaging (‘probleemeigenaren’)

|  |
| --- |
| Tactische procesbegeleiding |
| **Tot stand brengen living lab** | **Doorontwikkelen living lab** |
| Kennis- Kennis van wens/potentie van de coalitie van het living lab- kennis van mogelijkheden binnen betrokken partijen- kennis van projecten en doelstellingen living lab- voldoende kennis over projectpartners |
| Vaardigheden- concretiseren van wensen uit living lab- makelen/verbinden van verschillende projecten- Relevante stakeholders identificeren/samenbrengen- Rijk plaatje opstellen: gezamenlijk ambitie formuleren van de geclusterde projecten (haalbaarheid + draagvlak creëren) - Continu haalbaarheid toetsen: sturen op kaders, randvoorwaarden en inzet -Continu draagvlak toetsen: team creëren die samen gaan co-creëren - Setting van veiligheid en inspiratie creëren - Spiegelen en reflecteren- faciliteren van tot stand komen van resultaten van projecten: focus op kwaliteit, gemeenschappelijke doelen, gedragen ambitie en inhoudelijke aansluiting- meerdere projecten samen brengen voor opbrengst die meer waarde heeft dat opbrengst uit 1 project alleen (interdisciplinaire projecten)- Interview/gespreksvaardigheden- vaardigheden in groepsfacilitatie (toolbox) | Vaardigheden- Draagvlak behouden: wensen van coalitie boven brengen, kansen signaleren- Proactief bevragen van stakeholders- Managen van verwachtingen en impulsen geven- Sessies organiseren voor uitwisseling van kennis- Proactief kansen zoeken om projecten en resultaten aan elkaar te verbinden- Proactief kansen zoeken om kennis van buiten aan te schakelen op projecten- Leeropbrengsten (generiek en specifiek) faciliteren dmv peercircles en reflectie- Organiseren van ‘kruispuntgesprekken’ - uitwisselen met stakeholders binnen organisatiesActiviteiten vinden plaats in een cyclisch proces |
| Attitudes- Enthousiasmerend - Verantwoordelijkheid voor procesresultaten- Oog voor het belang van economische en maatschappelijke waarde creatie- Verbinder: goed in staat links leggen- Ethisch besef- Veranderingsgezind, ziet kansen en weet ze te benutten- gestructureerd, met focus op organisatie en nakomen afspraken- vertegenwoordiging van de projectpartner |
| voorwaarden + condities- draagvlak vanuit projectpartners voor makelaar- Warm netwerk binnen de betrokken organisaties nodig- samenwerking is afgebakend- gelieerd aan één van de projectpartners: werkt vooral in belang van 1 van de projectpartners |

|  |
| --- |
| EVM Facilitator |
| Kennis- Diepe kennis van EMM- Kennis van systeemdenken- Kennis van onderzoeksmethoden- kennis van actie-onderzoek en SSM- kennis van de Body of Knowledge van het eigen academiecluster |
| Vaardigheden- Participeren als methodologisch en methodisch ondersteuner van studenten, docenten en andere betrokkenen- Binnen het academiecluster in afstemming met de onderwijsondersteuner(s), de onderzoekers, de dean en de OLC’s faciliteren dat studenten en docenten goed worden voorbereid op participatie in Living Labs en de curricula zodanig inrichten dat participatie in HZ-brede multidisciplinaire teams mogelijk is.- Actief participeren in het opzetten van meerjarige onderzoeksprogramma’s voor de living labs waarin de belangen van de studenten en docent-onderzoekers en de body of knowledge van het eigen academiecluster in ruime mate worden gediend.- Begeleiden en methodologisch ondersteunen van trans disciplinaire valorisatieteams bij het opzetten en uitvoeren van hun projecten. - Teams helpen om kennis en kunde vast te leggen in conceptmaps (modelleren met EMont). - De teams stimuleren om actief gebruik te maken van de relevante praktijkkennis in de Body of Knowledge. - Waar nodig de teamleden vertrouwd maken met de aanpak via workshops en trainingen.- Onderzoek doen naar de productiviteit, doelmatigheid en effectiviteit van het Living-Lab concept en de daarin toegepaste methoden, zowel met betrekking tot de gegenereerde kennis, de verworven competenties als de gerealiseerde innovatie.- theorie extraheren vanuit concrete casuïstiek en nieuwe kansen halen uit blinde vlekken- Het op basis van ervaringen en onderzoek in het veld afstemmen met de ICT-ontwikkelgroep over het optimaliseren van de functionaliteit en bruikbaarheid van de semantische wiki. |
| Attitudes- Analytisch denker- Systeemdenker- Generalist- Onderzoeks-vaardig- Ethisch besef- Veranderingsgezind, ziet kansen en weet ze te benutten- Oog voor het belang van economische en maatschappelijke waarde creatie- Verbinder: goed in staat links leggen- gestructureerd |
| voorwaarden + condities- draagvlak vanuit projectpartners voor makelaar- Warm netwerk binnen de betrokken organisaties nodig- samenwerking is afgebakend- gelieerd aan één van de projectpartners: werkt vooral in belang van 1 van de projectpartners |

**3. Operationeel niveau** – binnen een bepaald project

- laagste niveau van procesbegeleiding.
- matchen van behoeften van partijen betrokken in het project (meestal: HZ opleiding/lectoraat en bedrijf/organisatie)
- zorgen dat binnen een project maximale waarde uit project gehaald wordt voor alle stakeholders
- uitkomst is opbrengst voor betrokken partijen

|  |
| --- |
| **Operationeel niveau** |
| Kennis- kennis van relatiemanagement- kennis van mogelijkheden en condities van projectpartners- Kennis van CRM |
| **Tot stand brengen** | **Doorontwikkelen** |
| Procesbegeleiding- binnen organisatie juiste mensen kennen om aan te schakelen op een projectidee- vraagarticulatie m.b.t. projectidee- projectidee door ontwikkelen tot ‘behapbaar’ project- Draagvlak creëren voor uitvoering van project- Haalbaarheid (inzet van mensen en middelen) bewaken- vaardigheden in vraagarticulatie | Procesbegeleiding- Managen van verwachtingen projectpartners en impulsen geven- Sessies organiseren voor delen van kennis met stakeholders- Leeropbrengsten (generiek en specifiek) faciliteren en reflectie- evalueren tevredenheid projectpartners- focus voortgang van het project en randvoorwaarden als financiering, planning, betrokkenheid - focus op valorisatie d.m.v. project (richting werkveld en onderwijs)- Proactief gesprekken voeren over nieuwe kansen en vervolgprojecten |
| Attitudes- Enthousiasmerend en oriënterend - vertrouwen uitstralen- goed in relatiemanagement - proactief |
| voorwaarden + condities- in dienst bij één van de projectpartners |

**Hoe organiseren?**

Op dit moment werken we vanuit de HZ toe naar onderzoeksprogramma’s waar meerdere disciplines samenkomen. De concretisering komt op thema’s, waar weer projecten opgestart worden. Het onderwijs sluit hierbij aan door te werken vanuit SPO, waarin casuïstiek uit projecten centraal staat. Doordat bovenstaande niveaus ontstaan zijn in activiteiten met het werkveld, zijn de rollen van verschillende mensen binnen de HZ onduidelijk: wie doet wat en vanuit welke rol? Afhankelijk van de complexiteit moet de rol anders ingevuld worden. Die complexiteit neemt erg toe op dit moment, met meer diversiteit, meer stakeholders en meer langlopende programma’s.

Zoals hierboven beschreven zien we verschillende vormen van procesbegeleiding: procesbegeleiding om projecten te begeleiden (operationeel), procesbegeleiding tussen projecten om tot goede meer waarde vanuit de projecten te komen (tactisch), en procesbegeleiding in living labs, waarbij meerdere partijen eigenaar zijn (strategisch). Deze verschillende vormen van procesbegeleiding vergen verschillende competenties en posities. Zo is het voor het matchen van projecten op operationeel en tactisch niveau belangrijk dat er kennis is over wat de HZ doet en hoe de HZ en het onderwijs zich ontwikkelt, maar in de living labs hoeft de procesbegeleider niet alle ins en outs van de partijen te kennen, hier is kennis over groepsprocessen, waardecreatie etc. belangrijk. Daarnaast is er een EVM facilitator nodig in het living lab met sterke onderzoeksfocus en kennisopbouw en –borgingsfocus.

Vooral op het strategische niveau is onafhankelijkheid erg belangrijk. We merken in processen op strategisch niveau dat we als HZ een risico lopen, wanneer we ‘te complexe’ processen zelf willen managen. Enerzijds doordat we hier nog niet de juiste mensen voor hebben, anderzijds doordat er twijfel is of dit wel de rol van HZ moet zijn om partijen in complexe processen naar een bepaald doel toe te leiden. Door een onafhankelijke procesbegeleider aan te stellen, kan de HZ haar inhoudelijke rol in het proces pakken en wordt de maatschappelijke impact van het living lab vergroot. De procesbegeleider heeft een onafhankelijke positie t.o.v. de groep en de inhoud nodig en los van de partijen staan om tot zo goed mogelijk resultaat te komen. Anders is er een risico op loyaliteitsconflict en belangenverstrengeling, innerlijk in de procesbegeleider, of in beeldvorming bij partijen over de procesbegeleider. Anderzijds is er ook nauwe samenwerking tussen de procesbegeleider en de HZ (en andere partijen) nodig. De HZ wil leeropbrengsten halen uit de inzet van de procesbegeleider. de SSB zal (samen met andere partijen) een duurzame en hechte relatie opbouwen met een netwerk van goede procesbegeleiders, zodat we samen praktijkkennis kunnen opbouwen over succesvolle vormen van procesbegeleiding. Het kenniscentrum EVM zal een rol in spelen in het onderzoek naar living labs en de procesbegeleiding in living labs via de EVM facilitator. In living-lab consortia waar HZ bij betrokken is zal vervolgens in eerste instantie binnen dat vertrouwde netwerk gekeken worden hoe de rol van procesbegeleiding opgepakt kan worden. De SSB blijft hier de regierol houden die zij op dit moment heeft. De SSB onderhoudt het netwerk met procesbegeleiders en kan het living lab adviseren met betrekking tot de in te zetten procesbegeleiding. Het consortium kiest uiteindelijk de in te zetten procesbegeleider.

De HZ is medeoprichter van de Special Interest Group Sociale Innovatie, waar een aantal procesbegeleiders zich verenigd hebben en ene leernetwerk van procesbegeleiders zijn gestart (Zeeland Bruist). Daarnaast heeft de SSB nauwe contacten met partijen als Economische Impuls Zeeland en de Kamer van Koophandel, waar ook procesbegeleiders aanwezig zijn. Door middel van deze relaties kan de SSB het living lab helpen in de selectie van een procesbegeleider. Voor de SSB is dit onderdeel van het vormen van het ‘winning team’, zoals dat in alle intakeprocessen van projecten gebeurt.

De SSB houdt ook het nauwe contact met de partners in het living lab. Nieuwe vraagstukken komen binnen bij de SSB en worden geanalyseerd met behulp van vraagarticulatie om gematched te worden binnen de HZ. De procesbegeleider op strategisch niveau schept de condities om de impact van het living lab voor alle partijen te maximaliseren. Hierin werkt de procesbegeleider samen met de facilitator van het kenniscentrum EVM zodat de HZ zelf ook kennis opbouwt mbt procesbegeleiding in living labs.

Op tactisch en operationeel niveau is de organisatie minder complex. Tactische procesbegeleiding kan ingevuld worden door contactpersonen van de verschillende partners aan elkaar te koppelen als ‘makelaars’. Op operationeel niveau zal procesbegeleiding uitgevoerd worden door docenten, medewerkers of relatiebeheerders.

**Rol van procesbegeleider**

Er is lang onduidelijkheid geweest over de rol van procesbegeleiders bij de SSB. In najaar 2015 is hiervoor uiteindelijk een formele rolbeschrijving vastgesteld, maar die voldeed / voldoet niet meer gezien de ontwikkelingsfase in het procesbegeleidingswerk die zich nu voltrekt. Daarnaast zijn er ook procesbegeleiders actief bij andere onderdelen van de HZ (lectoraten, kenniscentra). Belangrijk is dat de rollen goed duidelijk en ook geprofessionaliseerd worden.

Wij stellen voor om gezamenlijk met het CvB stappen te zetten zodat procesbegeleiding beter en passender georganiseerd kan worden, zodat alle betrokken partijen in kracht gezet worden en goede resultaten behalen, en alle betrokken mensen hun rol goed kunnen uitvoeren met duidelijke afspraken en passende condities die recht doen aan de waarde van de procesbegeleidersrol voor het realiseren van de missies van de HZ.

*Tekstblok 1: Voorbeeld van opbouw procesbegeleiding in Living Lab ‘Science in Residence’:*

*Science in Residence heeft zich het afgelopen jaar ontwikkeld tot living lab. Tijdens de start van het programma waren er twee procesbegeleiders op tactisch niveau actief: Don Monfils vanuit HZ en Mark Minderhoud vanuit gemeente Veere. Zij zijn de makelaars die projecten met elkaar verbinden, nieuwe vraagstukken ophalen, stimuleren tot het behalen van maximale waarde uit projecten en samen met docenten en medewerkers (procesbegeleiders op operationeel niveau in projecten) de projecten matchen binnen de organisaties.*

*Om het living lab een door te ontwikkelen, en meer te focussen op de maatschappelijke waarde van het living lab, werd een strategisch procesbegeleider aangetrokken: Petra de Braal. Petra stuurt aan op maximale waarde-creatie van het living lab en werkt hierin samen met de tactische procesbegeleiders en operationele procesbegeleiders (docenten en ambtenaren). Petra zet zich in om de doelstelling van het living lab op maatschappelijk niveau te verwezenlijken, niet alleen op niveau van de individuele partners in het living lab.*

*Tevens is Hans de bruin betrokken bij Science in Residence vanuit het Kenniscentrum EVM om kennis te borgen, om de wiki-omgeving te bouwen, om vanuit concrete casuisiek theorie te extraheren en als methodologisch en methodisch ondersteuner van studenten, docenten en ambtenaren*

**Organisatie per niveau:**

Naar aanleiding van de verschillende overleggen zien we dat de organisatievorm van procesbegeleiding per niveau verschillend is. Hierbij een voorstel voor het organiseren van procesbegeleiding op de verschillende niveaus.

**1. Strategisch:** wij stellen voor om voor dit niveau onafhankelijke procesbegeleiders in te schakelen, vanuit het netwerk van procesbegeleiders dat een warme relatie heeft met de HZ (bijv. Zeeland Bruist, Economische Impuls Zeeland). De verschillende partners van het living labs moeten gezamenlijk een keuze maken over welke procesbegeleider zij aan willen schakelen. De SSB kan aanbevelen om een procesbegeleider in te schakelen en kan helpen in het selectieproces, maar de partners bepalen gezamenlijk of en hoe dit gebeurt. De partijen, waarvan HZ er één is, dragen gezamenlijk (eventueel m.b.v. met fondsen, subsidies etc) de kosten voor de procesbegeleiders en maken onderling afspraken over hoe deze kosten verdeeld worden.

**2. Tactisch:**
Procesbegeleiding:
Op dit niveau zal een procesbegeleider ingezet worden vanuit van de projectpartners zelf. Deze tactische procesbegeleiders worden ook wel makelaars genoemd. Het is van belang dat HZ enkele mensen in dienst heeft die deze rol kunnen vervullen omdat door de clustering van verschillende projecten de living labs echt inhoud krijgen en goed verbonden worden met de verschillende opleidingen/lectoraten/afdelingen van de verschillende partners. Deze tactische procesbegeleiders zijn gepositioneerd zijn bij de SSB, maar komen vanuit een academie, en zijn vaak thematisch verbonden aan een bepaald cluster van de HZ. De inzet is minimaal 1 dag per week, maar afhankelijk van het aantal living labs, kan de inzet toenemen.

EVM facilitator:
Een EVM facilitator wordt vanuit een academiecluster voor 2 dagen per week gedetacheerd bij het kenniscentrum EVM. De EVM facilitator is een docentonderzoeker die samen met andere leden van de kenniskring EVM (de lectoren en docentonderzoekers) de kennisontwikkeling en implementatie van het living-lab concept bij HZ ondersteunt.

**3. Operationeel:** wij stellen voor om voor dit niveau een procesbegeleider vanuit de HZ in te zetten. De belangen van de HZ binnen deze projecten zijn groot en het is van groot belang dat we toezien op de kwaliteit van dit proces van samenwerking met de beroepspraktijk. Goede projecten leiden tot een goed imago van de HZ en mogelijkheden voor vervolgprojecten en structurele samenwerking. De procesbegeleider op operationeel niveau kan zichzelf verder ontwikkelen in de praktijk en kan ook de gesprekken aangaan met studenten, onderzoekers en studenten om het project goed te laten verlopen.

**Vervolgstappen:**

- Document vaststellen door CvB
- Invullen van Tactische procesbegeleidersrol en EVM facilitator in samenspraak Deans/MD’s
- Traject inzetten met P&OO om functiebeschrijving te maken