



Evaluatierapport onderzoeksvisitatie

Kenniscentrum Mission Zero

De Haagse Hogeschool

**De kracht van
kennis.**

Evaluatierapport onderzoeksvisitatie

Kenniscentrum Mission Zero

De Haagse Hogeschool

Hobéon® Management Consult BV

Datum: 15 juli 2021

Evaluatiecommissie:

Ir. A.T. de Bruijn (voorzitter)

Dr. R. J. Renes

Drs. P. Agterberg

Drs. A. Heideveld

I. van der Hoorn MSc (secretaris)

S. Graves BSc BEd (secretaris i.o.)

INHOUDSOPGAVE

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1. | SAMENVATTING | 1 |
| 2. | OPDRACHT EN WERKWIJZE | 5 |
| | Het Kenniscentrum Mission Zero | 5 |
| | Context van de evaluatie | 5 |
| | Samenstelling onderzoekscommissie | 5 |
| | Het beoordelingskader en de opbouw van het rapport | 6 |
| 3. | HET ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA | 8 |
| | Onderzoeksprofiel | 8 |
| | Doelstellingen en indicatoren | 10 |
| 4. | ORGANISATIE, MIDDELEN EN SAMENWERKING | 12 |
| | Organisatie | 12 |
| | Samenwerkingsverbanden | 14 |
| 5. | KWALITEIT VAN ONDERZOEK | 18 |
| 6. | RESULTATEN EN IMPACT | 21 |
| | Valorisatie naar beroepspraktijk en samenleving | 21 |
| | Resultaten op het gebied van onderwijs en professionalisering | 22 |
| | Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein | 23 |
| 7. | KWALITEITSZORG | 25 |
| 8. | EINDOORDEEL | 28 |
| 9. | AANBEVELINGEN | 29 |
| | BIJLAGE 1 Samenstelling evaluatiecommissie | 30 |
| | BIJLAGE 2 Programma visitatie | 32 |
| | BIJLAGE 3 Bestudeerde documentatie | 34 |

1. SAMENVATTING

In opdracht van De Haagse Hogeschool voerde een commissie op 23 april 2021 bij het Kenniscentrum Mission Zero een visitatie uit. De externe evaluatie vond plaats in het kader van het landelijke kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek aan hogescholen aan de hand van de vijf standaarden uit het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022.

Het Kenniscentrum Mission Zero is per april 2020 als organisatie-eenheid ontstaan vanuit het onderzoeksplatform The Next Economy en het lectoraat Urban Metabolism. Binnen het kenniscentrum werken vier lectoraten samen aan het realiseren van een circulaire economie gebaseerd op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen. Met speciale aandacht voor onderzoeksmethoden en een integrale en multidisciplinaire aanpak werken zij, door middel van praktijkgericht onderzoek, aan verbetering en vernieuwing.

In algemene zin spreekt de commissie haar bewondering uit over de ambities die het kenniscentrum heeft geformuleerd. De commissie typeert de lectoren en kenniskringleden als ambitieus, bruisend en gedreven. Er is sprake van een goede, werkende organisatie, zo stelt de commissie vast. Het kenniscentrum heeft een sterke interne functie binnen De Haagse Hogeschool. Met name de ondersteuning en (ontwikkel)mogelijkheden die het kenniscentrum docenten en studenten biedt, worden door de commissie zeer gewaardeerd. Uit het onderhavige rapport blijkt dat het kenniscentrum het afgelopen jaar waardevolle stappen heeft gezet en ondanks de recente oprichting impact heeft gerealiseerd op verschillende gebieden. De commissie beschrijft daarbij een aantal aandachtspunten voor de toekomst om het kenniscentrum verder uit te breiden en te verstevigen om zodoende de impact te vergroten. De voornaamste aandachtspunten betreffen hierbij het uitkristalliseren van de KPI's, het realiseren van een duurzaam en stabiel personeelsbestand, het creëren van meer duidelijkheid over de te leveren inspanningen en de daarvoor beschikbare financiële middelen, het behouden van een goed beeld op het grotere geheel door projecten met elkaar in verband te brengen en het pakken van eigen ruimte binnen de kwaliteitszorg.

Standaard 1: Het onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma

Het Kenniscentrum Mission Zero beschikt over een ambitieuze missie die gericht is op een zeer relevant maatschappelijk doel, namelijk het streven naar een circulaire economie die draait op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen. De tweeledige focus die het kenniscentrum hierbij hanteert, gericht op zowel inhoudelijke thematieken als op geschikte methoden om verandering en verduurzaming te bewerkstelligen, draagt bij aan de relevantie van het onderzoeksprofiel. Het onderzoeksprofiel sluit bovendien aan op de WIN-thema's van De Haagse Hogeschool.

Alhoewel het onderzoeksprogramma nog in ontwikkeling is, concludeert de commissie dat het kenniscentrum helder voor ogen heeft op welke thematieken zij zich wil richten en reeds richt. Het kenniscentrum houdt de centrale missie voor ogen, is kritisch en levert enkel een bijdrage aan onderzoek dat aansluit bij de eigen ambities.

De commissie weegt verder mee dat het kenniscentrum een vijftal relevante doelen heeft opgesteld en werkt aan de uitwerking hiervan in KPI's. Alhoewel het aantal KPI's in deze fase nog aan de hoge kant is, is de commissie zich er tegelijkertijd van bewust dat het kenniscentrum nog jong is en de tijd nodig heeft om de KPI's verder te ontwikkelen en aan te scherpen. De commissie ondersteunt het kenniscentrum in zijn streven om toe te werken naar een beperkte set van indicatoren die maximaal staat voor de ambities en doelstellingen van Mission Zero.

Alles afwegend komt de commissie tot de slotsom dat het kenniscentrum beschikt over een uitgewerkt, relevant en ambitieus onderzoeksprofiel, dat aansluit bij de speerpunten van De Haagse Hogeschool en bij ontwikkelingen in de hedendaagse maatschappij, en dat de komende periode nog verder wordt geoperationaliseerd in bijpassende indicatoren. Dit maakt dat de commissie voor standaard 1 komt tot het oordeel 'voldoende'.

Standaard 2: Organisatie, middelen en samenwerking

Het kenniscentrum en zijn lectoraten zijn stevig ingebed in de organisatie van De Haagse Hogeschool. Mede door de gekozen structuur, waarin elke lector is aangesteld bij een faculteit, zijn de lijnen naar het onderwijs kort. Het kenniscentrum is effectief georganiseerd, met duidelijke rollen voor de leading lectoren en voldoende (management)ondersteuning. Het kenniscentrum heeft een helder beeld van de ontwikkeling die het wil doormaken richting 2025 en doorloopt fasegewijs de stappen die daarbij passen.

Het kenniscentrum beschikt over onderzoekers met passende expertise. De onderzoekscapaciteit is het afgelopen jaar toegenomen, maar is nog niet altijd toereikend voor het realiseren van de doelstellingen en ambities. De commissie ondersteunt dan ook de ambitie van het kenniscentrum om de onderzoekscapaciteit verder uit te bouwen en te stabiliseren. Het kenniscentrum heeft de eerste waardevolle stap in dit proces gezet door twee associate lectoren aan te stellen. De commissie spreekt haar waardering uit over de carrière- en ontwikkelmogelijkheden die het kenniscentrum biedt voor zowel docenten als studenten. Het kenniscentrum zet alle betrokkenen in hun kracht en biedt hen meer dan toereikende ondersteuning.

De eerste, tweede en derde geldstroom van het kenniscentrum zijn het afgelopen jaar toegenomen. Het kenniscentrum haalt reeds het door de hogeschool geambieerde inverdienpercentage van 30% en wil dit de komende jaren verhogen naar 40% om extra onderzoekscapaciteit en daarmee meer continuïteit te realiseren. Ondanks de toegenomen inkomsten heeft het kenniscentrum op dit moment een – voor zover het beeld van de commissie reikt, tijdelijk – een negatief saldo, mede door de extra inspanningen die zij pleegt om veel meer studenten dan gebruikelijk te voorzien van een stageplek. De commissie raadt het kenniscentrum aan om heel goed op te schrijven wat het doet in het belang van de studenten en daarvoor ook de financiële waardering op te eisen die het daarvoor verdient.

Het kenniscentrum beschikt verder over een overzichtelijk aantal samenwerkingspartners, die de ambities van het kenniscentrum onderschrijven. De commissie heeft vertrouwen in de door het kenniscentrum gekozen strategie, die beoogt om eerst een nog stevigere regionale impact te realiseren door bestaande partnerschappen te intensiveren en te verdiepen. En stapsgewijs zal het kenniscentrum de regionale impact verbreden naar nationale en internationale impact, waartoe ook meer internationale samenwerkingen en projecten zullen ontstaan.

Concluderend stelt de commissie vast dat het kenniscentrum een goede inbedding heeft in de hogeschool en adequaat wordt aangestuurd. Het kenniscentrum beschikt over gekwalificeerde onderzoekers. Alhoewel deels veroorzaakt door de huidige pandemie, behoeven de onderzoekscapaciteit en de financiële middelen die daarmee in verband staan nadrukkelijk aandacht. De gedrevenheid die het kenniscentrum laat zien en de wijze waarop het kenniscentrum studenten en docenten in hun eigen kracht zet, maken de commissie tegelijkertijd duidelijk dat het kenniscentrum in al zijn facetten echt staat voor zijn missie *'empowering learners to create a sustainable future'*. Het kenniscentrum getuigt in vrijwel alle opzichten van *'practice what you preach'*: een duurzame, robuuste organisatie opbouwen. Op basis van bovenstaande bevindingen, en met in achtneming van enkele - mede door de pandemie veroorzaakte - aandachtspunten, beoordeelt de commissie standaard 2 als 'goed'.

Standaard 3: Kwaliteit van onderzoek

Door de inzet van goed geëquipeerde lectoren, associate lectoren en enkele gepromoveerde docent-onderzoekers is er voldoende diepgaande kennis in huis om de kwaliteit van de verschillende onderzoeksprojecten te kunnen waarborgen. De commissie is bovendien onder de indruk van het intensieve onboarding programma waarmee studenten worden klaargestoomd voor de juiste aanpak en uitvoering van hun onderzoeksactiviteiten binnen het kenniscentrum.

Het kenniscentrum onderschrijft de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit evenals het advies van de werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek. De lectoren tonen zich verantwoordelijk voor toepassing van deze kwaliteitsstandaarden door hun kenniskringleden.

Bovendien beschikt het kenniscentrum over verschillende mechanismen om de kwaliteitsstandaarden te waarborgen (o.a. vraagstukken uit de praktijk, onderzoek naar innovatie onderzoeksmethoden, intervisie, commissie Wetenschappelijke Integriteit, pilot met interne ethische commissie).

De publicaties die de commissie in aanloop naar de visitatie bekeek, bevestigen het beeld dat de kwaliteit van onderzoek die door het kenniscentrum wordt gerealiseerd op orde is. Op basis van het bovenstaande komt de commissie voor standaard 3 dan ook tot het oordeel 'goed'.

Standaard 4: Resultaten en impact

De commissie is positief over de impact die het kenniscentrum, ondanks de recente oprichting, al heeft gerealiseerd. Het Kenniscentrum Mission Zero draagt bij aan de beroepspraktijk en samenleving door te werken aan actuele thema's en aanvragen vanuit het werkveld. Het kenniscentrum werkt nauw samen met diverse werkveldpartijen en is onderdeel van verschillende samenwerkingsverbanden, die verspreiding van praktijkkennis bevorderen. Het kenniscentrum zet strategische communicatie in om de maatschappelijke dialoog te stimuleren en mensen te inspireren. De commissie ziet ruimte om in de toekomst de output en doorwerking binnen dit deelgebied nog verder te vergroten. Zo adviseert de commissie het kenniscentrum om proactief minder vooruitstrevende bedrijven te prikkelen en onderwerpen met betrekking tot duurzaamheid structureel op de agenda te zetten.

Het Kenniscentrum Mission Zero is daarnaast sterk verbonden met het onderwijs. De samenwerking met faculteiten en opleidingen leidt onder andere tot de ontwikkeling van minoren, curriculumvernieuwingen en de landing van projecten binnen het onderwijs. De verbinding tussen onderwijs en onderzoek wordt versterkt door het inzetten van opleidingsdocenten als docent-onderzoekers. Mede op deze manier draagt het kenniscentrum bij aan de professionalisering van docenten. Het kenniscentrum zet betrokken docenten en studenten in hun kracht en ondersteunt hen waar nodig, zo stelt de commissie vast. De commissie spreekt haar bewondering uit over de wijze waarop het kenniscentrum flexibel inspeelt op de behoeften van studenten.

Tot slot draagt het kenniscentrum bij aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein. Met publicaties in relevante wetenschappelijke tijdschriften, boekbijdragen en presentaties tijdens conferenties wordt het Kenniscentrum Mission Zero gekend en erkend voor zijn bijdrage aan het wetenschappelijk debat.

Gemeten naar zijn omvang en bestaansduur realiseert het kenniscentrum een gewaardeerde opbrengst op de drie prestatiegebieden, waarbij de impact op het onderwijs er bovenuit steekt. Het kenniscentrum heeft nog wat tijd nodig om ook de impact naar het werkveld en naar het onderzoeksdomein verder te vergroten. Het is daarom dat de commissie voor nu op standaard 4 uitkomt op het oordeel 'voldoende'.

Standaard 5: Kwaliteitszorg

De commissie heeft een groep deskundigen aangetroffen met een innerlijke gedrevenheid om te verbeteren en te ontwikkelen. De gedrevenheid om kwalitatief goed onderzoek uit te voeren en het kenniscentrum door te ontwikkelen, zijn duidelijk aanwezig binnen het gehele team. Gezien de expertise en overduidelijke ambities en gedrevenheid van het team luidt het advies van de commissie om nog nadrukkelijker te evalueren op de ambities en indicatoren die het kenniscentrum zelf belangrijk vindt en aansluiten bij zijn missie.

De commissie stelt verder vast dat het kenniscentrum beschikt over een geformaliseerd én werkend kwaliteitszorgsysteem met meerjarenplannen, jaarplannen, driemaandelijke management-rapportages en jaarupdates. De commissie raadt het kenniscentrum wel aan de ruimte te zoeken om het vrij 'blauwe' kwaliteitszorgsysteem, meer te laten aansluiten bij de eigen meer 'groene' aanpak die het kenniscentrum in al haar activiteiten tentoonspreidt.

De commissie merkt verder nog op dat de reguliere R&O-cyclus, zoals die binnen De Haagse Hogeschool wordt gehanteerd, zorgvuldig is ingericht en aandacht besteedt aan zowel de onderwijs- als de onderzoeksactiviteiten van docent-onderzoekers. De Haagse Dialoog, die sinds het najaar van 2020 van kracht is, vult deze cyclus op informele wijze aan.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie voor standaard 5 tot het oordeel 'voldaan'.

2. OPDRACHT EN WERKWIJZE

Het Kenniscentrum Mission Zero

De scope van deze onderzoeksvisite is het praktijkgerichte onderzoek dat wordt uitgevoerd door het Kenniscentrum Mission Zero van De Haagse Hogeschool. Het kenniscentrum is per april 2020 als organisatie-eenheid ontstaan vanuit het onderzoeksplatform The Next Economy en het lectoraat Urban Metabolism. Het onderzoeksplatform The Next Economy is opgezet in 2015. De lectoraten Energy in Transition en Innovation Networks¹ waren destijds al onderdeel van het onderzoeksplatform. Het lectoraat Circular Business ontstond later als nieuw lectoraat binnen het onderzoeksplatform. Op 1 januari 2019 werd het onderzoeksplatform doorontwikkeld tot kenniscentrum. Het lectoraat Urban Metabolism, afkomstig vanuit het onderzoeksplatform Goed Bestuur voor een Veilige Wereld, werd gelijktijdig toegevoegd aan het Kenniscentrum Mission Zero. Binnen het kenniscentrum werken momenteel vier lectoraten samen aan het realiseren van een circulaire economie gebaseerd op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen. Met speciale aandacht voor onderzoeksmethoden en een integrale en multidisciplinaire aanpak werken zij, door middel van praktijkgericht onderzoek, aan verbetering en vernieuwing. Het gaat om de volgende lectoraten:

- **Circular Business**, o.l.v. lector dr. Kim Poldner (sinds januari 2019), en verbonden aan de Faculteit Business, Finance & Marketing
- **Energy in Transition**, o.l.v. (leading) lector dr. ir. ing. Sander Mertens (sinds 1 augustus 2018), en verbonden aan de Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving
- **Innovation Networks**, o.l.v. (leading) lector dr. ir. Christine De Lille (sinds 1 september 2017), en verbonden aan de Faculteit Business, Finance & Marketing
- **Urban Metabolism**, o.l.v. dr. ir. Karel Mulder (sinds 1 september 2015), en verbonden aan de Faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving

Context van de evaluatie

De invoering van het landelijk kwaliteitszorgstelsel voor onderzoek in het hbo is het kader waarbinnen deze evaluatie heeft plaatsgevonden. Een hogeschool wordt geacht het functioneren van de onderzoekseenheden extern te laten evalueren en dit systematisch aan te pakken. Deze onderzoeks-visite geeft hier uitvoering aan.

De Haagse Hogeschool heeft een externe commissie ingesteld. Deze commissie hanteert als evaluatiekader het Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek (BKO) 2016-2022. De Commissie Evaluatie Kwaliteit Onderzoek (CEKO) houdt toezicht op de uitvoering van het BKO.

Samenstelling onderzoekscommissie

De commissie is samengesteld in opdracht van en in samenspraak met De Haagse Hogeschool en bestaat uit representanten van onderwijs, wetenschap en beroepspraktijk. Met goedkeuring van het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool bestaat de evaluatiecommissie uit:

- de heer ir. A.T. (Fred) de Bruijn, zelfstandig adviseur in het hoger onderwijs (voorzitter);
- de heer dr. R.J. (Reint Jan) Renes, lector Psychologie voor een Duurzame Stad bij de Hogeschool van Amsterdam;
- mevrouw drs. P. (Pallas) Agterberg, Challenge Officer bij Alliander;
- de heer drs. A. (Antoine) Heideveld, directeur van Het Groene Brein.

¹ Het lectoraat Innovation Networks heette destijds, in 2015, nog Designerly Innovation.

| Commissieleden | Domein | Onderzoek | Onderwijs | Werkveld | Kwaliteitsmanagement |
|-------------------|--------|-----------|-----------|----------|----------------------|
| Fred de Bruijn | | X | x | | x |
| Reint Jan Renes | x | X | x | x | x |
| Pallas Agterberg | x | X | | x | x |
| Antoine Heideveld | x | X | x | x | |

Een uitgebreidere beschrijving van functies en kennisgebieden van de commissieleden is opgenomen in Bijlage 1. De secretaris van de commissie beschikt over de door de commissieleden ondertekende onafhankelijkheidsverklaringen. Hierin verklaren de leden o.a. vijf jaar voorafgaand aan de visitatie geen professionele werkrelatie met De Haagse Hogeschool te hebben gehad.

Mevrouw Inge van der Hoorn MSc trad, samen met mevrouw Sam Graves BSc BEd, op als secretaris van de evaluatiecommissie.

Het beoordelingskader en de opbouw van het rapport

Voor de evaluatie is gebruik gemaakt van het beoordelingskader dat is vastgelegd in het 'Brancheprotocol Kwaliteitszorg Onderzoek 2016-2022'. Het rapport is geordend naar de vijf standaarden uit het beoordelingskader:

1. De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.
2. De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.
3. Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.
4. De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:
 - a. de beroepspraktijk en de samenleving
 - b. onderwijs en professionalisering
 - c. kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein.
Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.
5. De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluaties uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

Het evaluatierapport heeft de volgende opbouw:

- Hoofdstuk 3/Standaard 1 behandelt het onderzoeksprofiel en onderzoeksprogramma.
- Hoofdstuk 4/Standaard 2 beschrijft de organisatie, mensen en middelen.
- Hoofdstuk 5/Standaard 3 richt zich op de kwaliteit van het onderzoek.
- Hoofdstuk 6/Standaard 4 beschrijft de resultaten en de impact van het onderzoek.
- Hoofdstuk 7/Standaard 5 behandelt (voor zover relevant voor deze visitatie) de kwaliteitszorg.
- Hoofdstuk 8 bevat het eindoordeel van de commissie.
- Hoofdstuk 9 beschrijft de belangrijkste aanbevelingen.

De werkwijze

Het Kenniscentrum Mission Zero heeft een kritische reflectie met onderliggende documentatie aangeleverd. De commissie heeft daarnaast een selectie van publicaties, artikelen en producten van de diverse onderzoeksprojecten geëvalueerd. Deze documentatie is steekproefsgewijs, op voordracht van het kenniscentrum, geselecteerd uit de publicatielijsten van 2019-2020 waarin zowel wetenschappelijke als beroepsgerichte publicaties en producten waren opgenomen.

De commissieleden voerden op basis van deze documentatie een voorlopige analyse uit op de vijf standaarden van het BKO, resulterend in aandachtspunten voor de visitatie.

Voorafgaand aan de visitatie kwam de commissie – digitaal – bijeen voor een vooroverleg. De analyse en aandachtspunten vormden de leidraad voor de gesprekken tijdens de visitatie, die op vrijdag 23 april 2021 plaatsvond.

Vanwege de coronapandemie was sprake van een hybride visitatie, waarbij de commissieleden aanwezig waren op De Haagse Hogeschool. De commissieleden bevonden zich, op afstand van elkaar, in dezelfde ruimte. Dit heeft het interne overleg bevorderd. De gesprekken vonden grotendeels plaats via MS Teams. De gesprekken konden in een open sfeer gevoerd worden en zijn door de commissie als prettig en constructief ervaren.

De commissie voerde gesprekken met een lid van het College van Bestuur, de programmadirecteur van het kenniscentrum, (leading) lectoren, faculteitsdirecteuren, een beleidsadviseur, docent-onderzoekers, studenten en stakeholders vanuit de beroepspraktijk. De keuze voor deze gesprekspartners is in overleg tussen De Haagse Hogeschool en de commissie tot stand gekomen.

Tijdens de visitatie zijn verschillende onderzoeksprojecten besproken met lectoren, docent-onderzoekers en studenten van De Haagse Hogeschool en met betrokkenen vanuit het werkveld. Deze projecten zijn op voordracht van het kenniscentrum en met goedkeuring van de commissie uitgekozen. Ter voorbereiding op de projectbesprekingen heeft de commissie informatie gelezen over de verschillende projecten.

Het conceptrapport is op 25 juni 2021 aan het Kenniscentrum Mission Zero van De Haagse Hogeschool aangeboden voor controle op feitelijke onjuistheden. De voorzitter heeft het definitieve rapport op 15 juli 2021 vastgesteld en aan het College van Bestuur van De Haagse Hogeschool aangeboden.

3. HET ONDERZOEKSPROFIEL EN ONDERZOEKSPROGRAMMA

Standaard 1: De onderzoekseenheid heeft een relevant, ambitieus en uitdagend onderzoeksprofiel en een onderzoeksprogramma met bijbehorende doelen die zijn geoperationaliseerd in een aantal indicatoren.

Onderzoeksprofiel

Het Kenniscentrum Mission Zero houdt zich bezig met duurzaamheids Transitievraagstukken. Het kenniscentrum richt zich daarbij concreet op het realiseren van een circulaire economie die draait op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen, zo beschrijft het kenniscentrum in de kritische reflectie. Door vanuit verschillende perspectieven te kijken en vernieuwende methodieken in te zetten, werken de lectoraten samen aan hun gedeelde missie: *empowering learners to create a sustainable future*. De commissie acht deze missie overigens beter haalbaar dan de wel heel brede en allesomvattende ambitie om bij te dragen aan het realiseren van een circulaire economie die draait op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen.

De relevantie van het onderzoeksprofiel komt onder andere voort uit de ambities en speerpunten van De Haagse Hogeschool zelf. Speerpunten die overigens ook weer in verband staan met regionale ontwikkelingen en beleidsthema's. In het Instellingsplan 'Wereldburgers in een lerende samenleving' worden de drie speerpunten genoemd waarop de hogeschool zich wil toeleggen. Het gaat om I) de bevordering van wereldburgerschap, II) de doorontwikkeling van het internationale profiel van De Haagse Hogeschool, en III) het realiseren van een netwerkhogeschool. Dit zijn de zogenaamde WIN-thema's² waar De Haagse Hogeschool zich op profileert.

Het Kenniscentrum Mission Zero is met name verbonden aan het eerste en derde thema, zo leest en hoort de commissie. Het past bij de verschillende maatschappelijke doelstellingen en overeenkomsten van De Haagse Hogeschool als UNESCO-hogeschool, waaronder het tekenen van de charters voor de Sustainable Development Goals.

De Haagse Hogeschool zet nadrukkelijk in op de regionale speerpunten en het missiegedreven Topsectoren-en Innovatiebeleid. De hogeschool wil zo bijdragen aan de ontwikkeling van de samenleving, zowel in economisch als in maatschappelijk opzicht. De missie en de ambities van het Kenniscentrum Mission Zero beogen een bijdrage te leveren aan de noodzakelijke vergroting van de aandacht voor duurzaamheid in het onderwijs én aan de sociaaleconomische ontwikkeling van het beroepenveld in de Haagse regio, zo stelt de commissie vast.

Ook het vormen van en werken in netwerken past bij de missie van Mission Zero. Het kenniscentrum denkt samen met het beroepenveld en de kennispartners na over de inhoud van onderwijs en onderzoek. En de 'learners' waarover in de missie wordt gesproken, zijn niet alleen studenten maar ook zeker professionals in het werkveld. En het betreft tevens burgers en consumenten die bij *living labs* betrokken zijn.

Het kenniscentrum is voornemens om in 2021 een externe adviesraad op te richten. De externe adviesraad zal bestaan uit circa zes stakeholders uit de praktijk, het onderwijs en het toegepast onderzoek. Deze raad gaat het managementteam adviseren over inhoudelijke strategische keuzes en de ontwikkeling van het kenniscentrum. De commissie beschouwt dit als een waardevolle manier om de verdere ontwikkeling van het kenniscentrum extern te valideren.

Hoewel het kenniscentrum vanzelfsprekend aandacht heeft voor internationale kaders en literatuur, staat het thema internationalisering verder nog in de kinderschoenen. Dit is een bewuste prioriteitstelling, zo blijkt uit de documentatie en gesprekken tijdens de visitatie. Het kenniscentrum is voornemens hier de komende jaren meer aandacht aan te besteden en vanaf 2025 concrete internationale stappen te zetten.

² WIN: Wereldburgerschap, Internationalisering, Netwerkhogeschool

De commissie ondersteunt deze stapsgewijze aanpak, waarin de aandacht in eerste instantie uitgaat naar samenwerking en impact in de regio om die vervolgens uit te breiden naar landelijke en internationale impact.

Naast de inhoudelijke thematiek waarop het kenniscentrum zich profileert, kenmerkt het zich ook door de innovatieve onderzoeksmethoden die het hanteert, zo merkt de commissie op. Naast de verschillende *living labs* maakt het kenniscentrum gebruik van diverse methodieken, waaronder wolfprojecten en *backcasting*. Door middel van wolfprojecten³ beoogt het kenniscentrum met de introductie van kleine aanpassingen steeds grotere effecten te realiseren. Bij de methodiek *backcasting* redeneren de onderzoekers vanuit de gewenste toekomstige situatie terug naar het nu. Hierdoor kan worden bepaald welke stappen er nu gezet moeten worden om de gewenste toekomstige situatie te bereiken. De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop het kenniscentrum deze innovatieve methodieken inzet en onderzoekt.

Onderzoeksprogramma

De commissie heeft op basis van de documentatie en gesprekken tijdens de visitatie geconstateerd dat het kenniscentrum een tweeledige focus heeft. Het kenniscentrum heeft namelijk aandacht voor I) het realiseren van duurzame circulaire oplossingen en II) het ontwikkelen van innovatieve leerstrategieën en systeemdoorbraken die bijdragen aan verduurzaming. Dit is tevens het verschil in aandachtsgebied van de twee leading lectoren. De commissie erkent de relevantie van beide elementen en herkent de dubbele focus in veel van de onderzoeksactiviteiten en -projecten van het kenniscentrum, evenals de onderlinge kruisbestuiving. De dubbele focus loopt in de praktijk af en toe nog wel door elkaar heen en zou in een aantal gevallen nog scherper beschreven kunnen worden.

Het onderzoeksprogramma van het Kenniscentrum Mission Zero is nog volop in ontwikkeling, wat begrijpelijk is gezien de recente oprichting van het kenniscentrum. De lectoren hebben gezamenlijk vier inhoudelijke onderwerpen geformuleerd waarop zij zich willen richten, te weten reststromen, energiestromen, aanpak doorbreken impasses voor duurzame transitie en circulaire bedrijfsvoering.

De commissie ziet dat het kenniscentrum bij de ontwikkeling van de onderzoeksagenda sterk *outside in* denkt. Dit betekent concreet dat het kenniscentrum inspeelt op vragen vanuit opleidingen, bedrijfsleven en overheden, en interessante academische ontwikkelingen en mogelijkheden. De onderzoekers binnen het kenniscentrum gaan als het ware aan de slag met hetgeen op hen afkomt. De commissie waardeert de open, responsieve, faciliterende en meedenkende houding die het kenniscentrum hierbij aanneemt. In aansluiting hierop adviseert de commissie het kenniscentrum om niet enkel vanuit deze faciliterende modus te denken en te werken. Het aanpassen en beïnvloeden van systemen wordt namelijk mogelijk door ook voortdurend na te denken over systeeminterventies en zelf proactief te zoeken naar interessante en actuele vraagstukken (meer *inside out*), zo merkt de commissie op.

Bij het ontwikkelen van het onderzoeksprogramma en het vastleggen van samenwerkingen houdt het kenniscentrum de centrale missie voor ogen, zo constateert de commissie. Het kenniscentrum is kritisch en levert enkel een bijdrage aan onderzoek dat aansluit bij de eigen ambities. De commissie waardeert deze aanpak en benadrukt dat het behouden van een duidelijke focus van essentieel belang is.

³ Uit ZER van Mission Zero: "Soms kunnen kleine aanpassingen, geïntroduceerd op de juiste manier en de juiste plek, enorme effecten hebben. Dit soort aanpassingen zijn we in Mission Zero 'wolfprojecten' gaan noemen, geïnspireerd door het verhaal van herintroductie van wolven in Yellowstone Park in 1995."

Doelstellingen en indicatoren

Het kenniscentrum heeft op basis van de beschreven missie en focus vijf concrete doelen geformuleerd, namelijk:

1. Mission Zero creëert een maatschappelijke dialoog
2. Mission Zero zorgt voor inzichten/doet onderzoek
3. Mission Zero geeft handvatten om in actie te komen
4. Mission Zero faciliteert samenwerkingen
5. Mission Zero zorgt voor verandering en resultaat

Om te kunnen bepalen of het kenniscentrum zich in de juiste richting ontwikkelt en op koers is om de missie en bijbehorende doelstellingen te behalen, maakt het kenniscentrum gebruik van zogeheten *Key Performance Indicators* (hierna: KPI's) om prestaties in kaart te brengen. Het gaat om een combinatie van hogeschoolbrede indicatoren en kenniscentrum-eigen indicatoren. Het kenniscentrum krijgt twee KPI's mee vanuit De Haagse Hogeschool. Deze twee KPI's hebben betrekking op het inverdienpercentage en op het aantal fte's aan onderzoekers binnen het kenniscentrum.

Om de impact te kunnen sturen en monitoren, ontwikkelt het kenniscentrum zelf aanvullende KPI's. Het kenniscentrum is momenteel nog volop bezig met de ontwikkeling van passende KPI's. Op dit moment zijn de vijf doelen uitgewerkt in bijna dertig KPI's. Het is best een uitdaging om de KPI's aan te laten sluiten bij de doelen en ambities van het kenniscentrum, zo vertellen de betrokken lectoren en de coördinator. Het kenniscentrum gaat de komende twee jaar dan ook benutten om te komen tot een nader afgewogen set KPI's. Het is voornemens om hierbij gebruik te maken van alternatieve meetmethoden, waaronder de *Theory of Change*, KPI's vanuit de *Global Reporting Index (GRI)* en andere standaarden voor *integrated reporting*. Kwantitatieve maatstaven voor de korte termijn zijn namelijk niet volledig geschikt, omdat het kenniscentrum met name gericht is op veranderingen en impact op de lange termijn.

De commissie kan zich vinden in de beschreven werkwijze richting een waardevolle set aan KPI's. Het beveelt het kenniscentrum wel aan om scherp te bekijken welke indicatoren aansluiten bij het kenniscentrum. De commissie wil het kenniscentrum aanmoedigen om tot een waardevolle, beperkte set aan KPI's te komen, die duidelijk maakt wat het kenniscentrum wil bereiken. Zodoende geeft de commissie het advies mee om toe te werken naar indicatoren die maximaal staan voor de ambities van het kenniscentrum en om hierin duidelijke keuzes te maken.

Conclusie

Het Kenniscentrum Mission Zero heeft een ambitie die gericht is op een zeer relevant maatschappelijk doel, namelijk het realiseren van een circulaire economie die draait op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen. De commissie geeft in overweging om deze brede ambitie meer in lijn te formuleren met de missie "*empowering learners to create a sustainable future*". De tweeledige focus die het kenniscentrum hierbij hanteert, gericht op zowel inhoudelijke thematieken als op geschikte methoden om verandering en verduurzaming te bewerkstelligen, draagt bij aan de relevantie van het onderzoeksprofiel. Het onderzoeksprofiel sluit bovendien aan op de WIN-thema's van De Haagse Hogeschool.

Alhoewel het onderzoeksprogramma nog in ontwikkeling is, concludeert de commissie dat het kenniscentrum helder voor ogen heeft op welke thematieken het zich wil richten en reeds richt. Het kenniscentrum houdt de centrale missie voor ogen, is kritisch en levert enkel een bijdrage aan onderzoek dat aansluit bij de eigen ambities.

De commissie weegt verder mee dat het kenniscentrum een vijftal relevante doelen heeft opgesteld en werkt aan de uitwerking hiervan in KPI's. Alhoewel het aantal KPI's in deze fase nog aan de hoge kant is, is de commissie zich er tegelijkertijd van bewust dat het kenniscentrum nog jong is en de tijd nodig heeft om de KPI's verder te ontwikkelen en aan te scherpen. De commissie ondersteunt de ambitie van het kenniscentrum om toe te werken naar een beperkte set van indicatoren die maximaal staat voor de ambities en doelstellingen van Mission Zero.

Alles afwegend komt de commissie tot de slotsom dat het kenniscentrum beschikt over een uitgewerkt, relevant en ambitieus onderzoeksprofiel, dat aansluit bij de speerpunten van De Haagse Hogeschool en bij ontwikkelingen in de hedendaagse maatschappij, en dat de komende periode nog verder wordt geoperationaliseerd in bijpassende indicatoren. Dit maakt dat de commissie voor standaard 1 komt tot het oordeel 'voldoende'.

4. ORGANISATIE, MIDDELEN EN SAMENWERKING

Standaard 2: De wijze waarop de eenheid is georganiseerd, de inzet van mensen en middelen en de interne en externe samenwerkingsverbanden, netwerken en relaties maken de realisatie van het onderzoeksprofiel mogelijk.

Organisatie

In de afgelopen vijftien jaar heeft onderzoek binnen De Haagse Hogeschool een steeds belangrijkere plaats ingenomen. De organisatie van het onderzoek binnen De Haagse Hogeschool bevond zich de afgelopen jaren in een permanente transitie. Van het Centrum voor Lectoraten en Onderzoek (CLO) is in 2015 de stap gemaakt naar vier onderzoeksplatforms en in 2020 naar de totstandkoming van zeven kenniscentra. Zodoende is het Kenniscentrum Mission Zero sinds 1 april 2020 actief. De afzonderlijke lectoraten binnen dit kenniscentrum bestaan al iets langer, namelijk tussen de twee en vijf jaar. Momenteel bevindt het Kenniscentrum Mission Zero zich nog in de startfase, maar in de loop van 2021 willen de lectoraten als kenniscentrum tezamen de stap maken naar de ontwikkelfase. Op deze wijze werkt het kenniscentrum stapsgewijs toe naar een volgroeid kenniscentrum in 2025. In het ontwikkelingsproces staan valideren, opschalen en optimaliseren centraal.

In de ontwikkeling van platform naar kenniscentrum waren het met name de organisatiestructuur en de positie van het kenniscentrum binnen de hogeschool die veranderden. De nieuwe organisatiestructuur biedt de kenniscentra meer mogelijkheden om met externe partners en opleidingen samen te werken en zelf regie te voeren over een meerjarig onderzoeksprogramma, meerjarige personeelsplanning en meerjarige begroting. Alle kenniscentra vallen nu rechtstreeks onder het College van Bestuur. Het College van Bestuur heeft er bewust voor gekozen dat ieder collegelid een aantal kenniscentra in zijn of haar portefeuille heeft om te weten wat er speelt binnen het onderzoek. Dit vergemakkelijkt een goede dialoog en gedeelde verantwoordelijkheid.

De interne organisatie van het Kenniscentrum Mission Zero kwam in de loop van 2020 definitief tot stand. Het kenniscentrum bestaat uit vier lectoraten die voorafgaand aan de vorming van het kenniscentrum al geregeld met elkaar samenwerkten in projecten. Elk lectoraat beschikt over een eigen lector en kenniskring. De lectoraten zijn allemaal verbonden aan een faculteit (zie paragraaf 2.1). De lectoren zijn formeel ook aangesteld bij die faculteit en leggen verantwoording af aan de faculteitsdirecteur. De dagelijkse leiding van het kenniscentrum is in handen van de twee leading lectoren en de programmacoördinator. Eén leading lector is het primaire aanspreekpunt voor externe partnerschappen en één leading lector is het eerste aanspreekpunt voor interne relaties en aangelegenheden. De programmacoördinator zorgt voor de organisatie, kwaliteitszorg en de bedrijfsvoering van het kenniscentrum. De programmacoördinator wordt hierbij ondersteund door een onderwijscoördinator en een managementassistent. Deze drie functies zijn gepositioneerd binnen het kenniscentrum.

Het voltallige managementteam van het kenniscentrum bestaat uit de lectoren, de programmacoördinator, de onderwijscoördinator en de managementassistent. Zij komen wekelijks bijeen om de voortgang en ontwikkelopdrachten van het kenniscentrum met elkaar te bespreken. De externe coördinator⁴ van het kenniscentrum en de coördinator van de minor Living Labs in Delft sluiten maandelijks bij één van deze overleggen aan. De programmacoördinator en leading lectoren hebben ook structureel overleg met adviseurs van de centrale diensten, zoals HRM en Communicatie. Tevens vindt er regelmatig overleg plaats met de inhoudelijk betrokken opleidingsmanagers en met de faculteitsdirecteuren van de faculteiten Technologie, Innovatie & Samenwerking (TIS), Management en Organisatie (M&O), Business, Finance & Marketing (BFM) en IT & Design (IT&D). Eén docent-onderzoeker coördineert de interne samenwerking met de verschillende faculteiten en opleidingen.

⁴ De externe coördinator van het Kenniscentrum Mission Zero coördineert onder andere de relatie met gemeenten, het mbo en andere relevante partijen om mee samen te werken.

Naast overleggen die specifiek gericht zijn op het Kenniscentrum Mission Zero, vinden er overleggen plaats met de andere kenniscentra van De Haagse Hogeschool. Zo overleggen de programmacoördinatoren van de verschillende kenniscentra tweewekelijks met elkaar. Alle leading lectoren overleggen maandelijks met elkaar, veelal over de strategische focus. Ook vindt er elk kwartaal een leiderschapsconferentie plaats waar alle leading lectoren en programmacoördinatoren aan deelnemen. In alle overleggen staat het leren van elkaar centraal.

Uit de gesprekken die de commissie voerde met de programmacoördinator, de (leading) lectoren, faculteitsdirecteuren en één van de leden van het College van Bestuur maakt zij op dat het kenniscentrum goed is ingebed in de organisatie.

Mensen

Elk kenniscentrum van De Haagse Hogeschool heeft minimaal 2,0 fte lectoren. Het Kenniscentrum Mission Zero zit hier ruim boven. In het afgelopen jaar is het aantal fte lectoren uitgebreid van 3,1 fte naar 3,3 fte, verdeeld over vier lectoren. De toegenomen capaciteit geldt ook voor de kenniskringen. Deze zijn gegroeid van 10,6 fte naar 14,7 fte. Dit draagt bij aan het realiseren van meer impact. In totaal beschikt het kenniscentrum over 51 onderzoekers, waarvan er 12 zijn gepromoveerd.

De ondersteuning van de lectoren is op orde. Elke lector heeft tussen 0,2 en 0,3 fte aan managementondersteuning. Het kenniscentrum als geheel wordt met name ondersteund door de programmacoördinator, de onderwijscoördinator en de managementassistent. Daarnaast bieden de stafdiensten van De Haagse Hogeschool ook de nodige ondersteuning aan het kenniscentrum.

De lectoraten hebben ieder een eigen kenniskring met voornamelijk interne docent-onderzoekers die een gemiddelde onderzoeksaanstelling hebben van 0,2 tot 0,4 fte. De afgelopen periode is er vanwege de lockdown sprake geweest van onzekerheid over de inzet van docent-onderzoekers. Zij waren in hun rol als docent geregeld nodig in de opleidingen, vanwege extra inspanning voor het omzetten van fysiek naar online onderwijs. Tot op heden is het altijd gelukt om in nauw overleg met de betreffende opleidingsmanagers tot passende oplossingen te komen. Richting de toekomst is het kenniscentrum voornemens om meer zekerheid en stabiliteit te realiseren door de aanstelling van (docent-)onderzoekers te vergroten. In 2021 heeft het kenniscentrum de eerste waardevolle stap gezet door het aanstellen van twee associate lectoren. Dit zijn onderzoekers met een grotere aanstelling (0,5 fte) waardoor verdere verdieping van onderzoeksthema's beter mogelijk is. Ook draagt dit bij aan continuïteit op de lange termijn. De commissie is positief over deze ontwikkeling en ondersteunt de ambitie om de onderzoeksaanstellingen te vergroten. Tegelijkertijd zijn voor het realiseren van deze ambitie ook meer financiële middelen nodig. De commissie wijst erop dat de financiële situatie in dat opzicht momenteel een uitdaging vormt (zie verderop over financiële middelen).

Het Kenniscentrum Mission Zero beschikt over een doorgroeimodel waardoor docenten zich kunnen ontwikkelen van docent-onderzoeker tot promovendus, postdoc en uiteindelijk associate lector en zelfs lector. Tijdens de visitatie bleek dat er diverse docenten zijn die zich hebben doorontwikkeld binnen het kenniscentrum. Ook worden er hogeschoolbrede mogelijkheden geboden voor doorontwikkeling. De Haagse Hogeschool biedt onder andere -promotievoucher aan die docenten kunnen gebruiken voor het voorbereiden van een externe aanvraag voor promotieonderzoek. Momenteel is er één onderzoeker binnen het kenniscentrum die gebruik maakt van deze voucher. De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop het kenniscentrum docenten ondersteunt, faciliteert en stimuleert in hun ontwikkeling. Op analoge wijze besteedt het kenniscentrum veel energie aan de zogeheten onboarding van studenten. In het volgende hoofdstuk gaat de commissie hierop dieper in.

Financiële middelen

Het totale budget dat het kenniscentrum ter beschikking had vanuit de eerste geldstroom was in 2019 ruim € 1.000.000. Dit bedrag is gestegen naar ongeveer € 1.500.000 in 2020. Uit de eerste geldstroom is in 2020 11,3 fte van de in totaal 14,7 fte gefinancierd. Het afgelopen jaar zijn de opbrengsten vanuit de tweede en derde geldstroom in absolute zin ook gestegen.

De tweede geldstroom is namelijk gestegen van ongeveer € 40.000 in 2019 naar ruim € 60.000 in 2020 en de derde geldstroom van ruim € 550.000 in 2019 naar ruim € 600.000 in 2020. Mede door de stijging van de eerste geldstroom is het inverdienpercentage in 2020 gedaald ten opzichte van 2019. Dit neemt niet weg dat de hogeschoolbrede inverdienopdracht om 30% van de totale middelen uit de tweede en derde geldstroom te realiseren, door Mission Zero is behaald.

Het Kenniscentrum Mission Zero heeft de ambitie geformuleerd om in de komende vijf jaar het inverdienpercentage stapsgewijs te verhogen van 30% naar 40%. Om dit te bereiken heeft het kenniscentrum een inverdienstrategie vormgegeven en concrete jaarlijkse doelen geformuleerd. Het kenniscentrum is ervan overtuigd dat het mogelijk is om aan de hand van deze strategie de komende jaren een inverdienpercentage van 40% te realiseren. De onderwerpen die het kenniscentrum aanpakt zijn namelijk urgent en staan op meerdere regionale en nationale agenda's. Dit biedt mogelijkheden om in te verdienen via subsidies. Zodoende legt het kenniscentrum de focus op subsidieaanvragen. De afgelopen jaren zijn de aanvragen van de verschillende lectoraten gegroeid in omvang, wat het inverdienpercentage tevens ten goede komt. Ook weten partners het kenniscentrum steeds beter te vinden.

Door middel van een groter inverdienpercentage beoogt het kenniscentrum de onderzoeksaanstelling van docent-onderzoekers te vergroten en nieuwe onderzoekers aan te kunnen stellen. Door gaandeweg voldoende flexibele interne capaciteit te realiseren hoopt het kenniscentrum in de toekomst nog beter te kunnen meebewegen met actualiteiten. Een voorbeeld is de toekenning van een onderzoeksproject, waar extra capaciteit voor nodig is. Nu vormt de interne capaciteit nog een beperking om tijdig aan kennisvragen van partners te kunnen voldoen. Onderzoekers beschikken over de benodigde expertise, maar komen tijd te kort.

De commissie is van oordeel dat de financiële middelen voor meer continuïteit niet alleen uit tweede en derde geldstromen hoeven te komen. Het kenniscentrum steekt op dit moment veel tijd (en daarmee geld) in het 'opvangen' van studenten die geen stageplek kunnen vinden vanwege de pandemie. Normaliter beschikt het kenniscentrum over zo'n vijftien tot dertig studentassistenten, stagiairs en afstudeerders en momenteel zijn dit er meer dan zestig. Hiervoor ontvangt het kenniscentrum wel waardering van de faculteitsdirecteuren en de opleidingen, maar er staat geen financiële waardering tegenover. Het kenniscentrum geeft echter wel een financiële vergoeding aan de stagiairs. Het ontbreken van een vergoeding voor de plaatsing van extra stagiairs heeft er mede toe geleid dat het kenniscentrum op dit moment rode cijfers laat zien. Het zou in de visie van de commissie onterecht zijn als het kenniscentrum hier uiteindelijk op wordt afgerekend. Voor nu is het nuttig en nobel om deze extra inspanningen 'kosteloos' te doen, maar op de lange termijn is een dergelijke aanpak niet houdbaar. Het kenniscentrum mag en kan zich in dat opzicht zakelijker opstellen en financiële waardering voor extra inzet ook zelf sterker agenderen. Het is zijn taak om nog inzichtelijker te maken wat voor belangrijke inspanningen het nu verricht voor studenten die niet tot het primaire takenpakket van een kenniscentrum behoren, zo meent de commissie. Voor de hogeschool ligt hier de taak om het basisfinancieringsmodel verder uit te werken en te bepalen wat voor soort zaken/taken door De Haagse Hogeschool worden beloond.

De commissie begreep dat het kenniscentrum onlangs ook een contract met twee psychologen heeft afgesloten om mentale ondersteuning te bieden aan student-assistenten die het zwaar hebben als gevolg van de lockdown. De commissie vindt het fantastisch dat het kenniscentrum zich zo sterk inzet voor de ontwikkeling en het welzijn van zijn studenten. Aan de andere kant is de commissie van oordeel dat ook deze ondersteuning eigenlijk gefinancierd zou moeten worden vanuit de opleidingen in plaats vanuit het onderzoek.

Samenwerkingsverbanden

Het Kenniscentrum Mission Zero beschikt over uiteenlopende interne en externe samenwerkingsverbanden. De commissie spreekt haar waardering uit voor de samenwerkingen die het kenniscentrum binnen een korte tijd heeft weten te realiseren.

Ook herkent de commissie binnen het overgrote deel van de samenwerkingsverbanden een duidelijke verbinding met de doelen van het kenniscentrum. Als voorbeeld noemt de commissie de samenwerking met de Greenport West Holland op het gebied van verduurzaming van de glastuinbouw.

Interne samenwerkingsverbanden

Binnen De Haagse Hogeschool werkt het kenniscentrum uitvoerig samen met diverse interne partners, waaronder andere lectoraten en kenniscentra. De uitdagingen waarmee het kenniscentrum in aanraking komt vereisen een multidisciplinaire, integrale aanpak, zo merkt de commissie op. De lectoraten van Mission Zero werken volop samen aan uiteenlopende projecten, zoals Future-Proof Retail en NEWRAIL. Elk lectoraat werkt daarbij vanuit het eigen specialisme delen van vraagstukken uit. Door de verschillende verdiepingen en specialismen te verbinden is het mogelijk om meervoudige waardencreatie te realiseren, in lijn met de dubbele focus van het kenniscentrum. De commissie spreekt haar waardering uit voor deze integrale aanpak om tot robuuste, toekomstbestendige oplossingen te komen. Tevens werkt het kenniscentrum (integraal) samen met andere kenniscentra binnen De Haagse Hogeschool, waaronder Global Governance, Governance of Urban Transitions, Global & Inclusive Learning en Digital Operations & Finance. De commissie is van oordeel dat dit de integrale aanpak versterkt. Door middel van integraal praktijkgericht onderzoek poogt het kenniscentrum een bijdrage te leveren aan kennisontwikkeling, de beroepspraktijk en samenleving, en het onderwijs en de professionalisering (binnen De Haagse Hogeschool). Informatie over de feitelijke opbrengsten en doorwerking van het kenniscentrum is te vinden in Hoofdstuk 6/Standaard 4.

In de afgelopen periode heeft het kenniscentrum strategische samenwerkingen met verschillende opleidingen vastgelegd in meerjarige onderzoeksprogramma's. Dit geldt onder meer voor de opleidingen Ondernemerschap & Retail Management en Communicatie. Het kenniscentrum kiest er bewust voor om met de opleidingen die dat ambiëren een intensieve samenwerking aan te gaan. Wederzijdse inzet en gemeenschappelijke doelen worden vastgelegd en er wordt gezamenlijk opgetrokken in zowel onderwijsontwikkeling (o.a. minoren, curriculumontwikkeling) als onderzoeksactiviteiten (o.a. onderzoeksprojecten, *living labs*).

De faculteitsdirecteuren en opleidingsmanagers waarmee de commissie sprak zijn zeer enthousiast over de samenwerking met Mission Zero en zij zijn daardoor ook extra bereid om hun best te doen om iedere docent die daarin geïnteresseerd is, deel te laten nemen aan lectoraatsonderzoeken. Het levert namelijk niet alleen de betreffende docent iets op, maar de gehele opleiding (zie verder standaard 4).

Externe samenwerkingsverbanden

Extern werkt het kenniscentrum voornamelijk op regionaal niveau samen met partners, zoals de gemeente Leidschendam-Voorburg, gemeente Delft, ProRail en Greenport West Holland. Het kenniscentrum is sterk gericht op de Haagse regio. Het benut zijn netwerk bij het vinden van relevante, praktijkgerichte onderzoeksvragen en streeft naar intensieve samenwerking, zo stelt de commissie vast. Het kenniscentrum beoogt de komende jaren aantoonbare regionale impact te realiseren die vervolgens nationaal en internationaal kan worden opgeschaald, omdat de thematieken die het kenniscentrum adresseert niet bij de grenzen ophouden. Momenteel staat internationale samenwerking nog in de kinderschoenen. Eerst wil het kenniscentrum zich stevig vestigen in de Haagse regio en in Nederland, voordat het de internationale samenwerkingen gaat opschalen.

Het Kenniscentrum Mission Zero participeert structureel in een aantal relevante netwerken en coalities, waaronder The Green Village, Offshore Windpark Scheveningen en landelijke lectorenplatforms. Ook heeft het kenniscentrum unieke samenwerkingen met een aantal kennisinstellingen door gedeelde aanstellingen van lectoren en kenniskringleden. Zo zijn er diverse onderzoekers die ook een aanstelling hebben bij de TU Delft, ROC Mondriaan, MBO Rijnland of de Hogeschool Rotterdam. Samenwerkingen met kennisinstellingen vinden plaats via gezamenlijk aangevraagde subsidieprojecten.

Met universiteiten deelt het kenniscentrum op dit moment promovendi. In de toekomst wil het kenniscentrum bekijken hoe medewerkers bij partners gedetacheerd kunnen worden of op welke wijze gezamenlijke aanstellingen gecreëerd kunnen worden.

Het kenniscentrum is, evenals de commissie, tevreden over de huidige samenwerkingen en bestaande partners. Het kenniscentrum is momenteel niet zozeer gericht op het investeren in nieuwe samenwerkingen. Met name wil het kenniscentrum zich richten op het uitbreiden en verstevigen van samenwerkingen met bestaande partners. De partners die de commissie tijdens de visitatie heeft gesproken⁵ zijn enthousiast over het kenniscentrum en spraken interesse en vertrouwen uit in toekomstige samenwerkingen.

Conclusie

Het kenniscentrum en zijn lectoraten zijn stevig ingebed in de organisatie van De Haagse Hogeschool. Mede door de gekozen structuur, waarin elke lector is aangesteld bij een faculteit, zijn de lijnen naar het onderwijs kort. Het kenniscentrum is effectief georganiseerd, met duidelijke rollen voor de leading lectoren en voldoende (management)ondersteuning. Het kenniscentrum heeft een helder beeld van de ontwikkeling die het wil doormaken richting 2025 en doorloopt fasegewijs de stappen die daarbij passen.

Het kenniscentrum beschikt over onderzoekers met passende expertise. De onderzoekscapaciteit is het afgelopen jaar toegenomen, maar is nog niet altijd toereikend voor het realiseren van de doelstellingen en ambities. De commissie ondersteunt dan ook de ambitie van het kenniscentrum om de onderzoekscapaciteit verder uit te bouwen en te stabiliseren. Het kenniscentrum heeft de eerste waardevolle stap in dit proces gezet door twee associate lectoren aan te stellen. De commissie spreekt waardering uit over de carrière- en ontwikkelmogelijkheden die het kenniscentrum biedt voor zowel docenten als studenten. Het kenniscentrum zet alle betrokkenen in hun kracht en biedt hen meer dan toereikende ondersteuning.

De eerste, tweede en derde geldstroom van het kenniscentrum zijn het afgelopen jaar toegenomen. Het kenniscentrum haalt reeds het door de hogeschool geambieerde inverdienpercentage van 30% en wil dit de komende jaren verhogen naar 40 procent om extra onderzoekscapaciteit en daarmee meer continuïteit te realiseren. Ondanks de toegenomen inkomsten heeft het kenniscentrum op dit moment een – voor zover het beeld van de commissie reikt, tijdelijk - negatief saldo, mede door de extra inspanningen die zij pleegt om veel meer studenten dan gebruikelijk te voorzien van een stageplek. De commissie raadt het kenniscentrum aan om heel goed op te schrijven wat het doet in het belang van de studenten en daarvoor ook de financiële waardering op te eisen die het daarvoor verdient.

Het kenniscentrum beschikt verder over een overzichtelijk aantal samenwerkingspartners, die de ambities van het kenniscentrum onderschrijven. De commissie heeft vertrouwen in de door het kenniscentrum gekozen strategie, die beoogt om eerst een nog stevigere regionale impact te realiseren door bestaande partnerschappen te intensiveren en te verdiepen. En stapsgewijs zal het kenniscentrum de regionale impact verbreden naar nationale en internationale impact, waartoe ook meer internationale samenwerkingen en projecten zullen ontstaan.

Concluderend stelt de commissie vast dat het kenniscentrum een goede inbedding heeft in de hogeschool en adequaat wordt aangestuurd. Het kenniscentrum beschikt over gekwalificeerde onderzoekers. Alhoewel deels veroorzaakt door de huidige pandemie, behoeven de onderzoekscapaciteit en de financiële middelen die daarmee in verband staan nadrukkelijk aandacht. De gedrevenheid die het kenniscentrum laat zien en de wijze waarop het kenniscentrum studenten en docenten in hun eigen kracht zet, maken de commissie tegelijkertijd duidelijk dat het kenniscentrum in al zijn facetten echt staat voor zijn missie *'empowering learners to create a sustainable future'*. Het kenniscentrum getuigt in vrijwel alle opzichten van *'practice what you preach'*: een duurzame, robuuste organisatie opbouwen.

⁵ Zie voor de werkveldvertegenwoordigers waarmee de commissie sprak het programmaoverzicht in bijlage 2 van dit rapport.

Op basis van bovenstaande bevindingen, en met in achtneming van enkele - mede door de pandemie veroorzaakte - aandachtspunten, beoordeelt de commissie standaard 2 als 'goed'.

5. KWALITEIT VAN ONDERZOEK

Standaard 3: Het onderzoek van de onderzoekseenheid voldoet aan de standaarden die in het vakgebied gelden voor het doen van onderzoek.

De lectoren zijn verantwoordelijk voor de selectie van onderzoekers, voor hun professionalisering en voor de kwaliteit van het onderzoek binnen hun kenniskring. Alle lectoren van het kenniscentrum zijn gepromoveerde onderzoekers die in staat zijn om sturing en begeleiding te geven aan de eigen kenniskring. De kenniscentra werken overigens hogeschoolbreed samen om een aantal randvoorwaarden voor de kwaliteit van het onderzoeksproces te versterken. Hierbij worden ze ondersteund door de verschillende diensten van de hogeschool. Uit de gesprekken tijdens de visitatie kwam duidelijk naar voren dat de diverse betrokkenen het realiseren van kwalitatief goed onderzoek als een gezamenlijke verantwoordelijkheid zien.

De meeste projecten van het kenniscentrum worden uitgevoerd op basis van subsidies. Het proces van subsidieverstrekking bevat veel controlemechanismen die de kwaliteit van onderzoek borgen. De Funding Support Office van De Haagse Hogeschool leest altijd mee met de laatste conceptversie van een onderzoeksvoorstel. Lopende een onderzoek dienen de verantwoordelijke onderzoekers ter controle onder andere voortgangs- en afrondingsrapportages op te leveren. Ook vindt er regelmatig peerreview plaats op projecten, eveneens met de praktijk, en worden er kwaliteitschecks uitgevoerd via publicaties over de projectresultaten.

Niet-gesubsidieerde onderzoeksprojecten worden doorgaans gemonitord en geëvalueerd op lectoraatsniveau. In de kenniskringen vindt periodiek overleg plaats over de lopende projecten, waarbij o.a. de in te zetten methodiek en de analyse van onderzoeksresultaten met elkaar worden besproken. De standaarden van de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit en het advies van de werkgroep 'Kwaliteit van praktijkgericht onderzoek' ('Commissie Pijlman') worden hierbij toegepast (zie ook verderop in deze standaard).

De commissie wil een groot compliment maken voor de wijze waarop het kenniscentrum de kwaliteit van het onderzoek van studenten borgt. Nadat zij een intakegesprek hebben gevoerd met de onderwijscoördinator van het kenniscentrum, volgen ze een onboarding programma. Dit bestaat uit een vijftal sessies waarin de missie en visie van Mission Zero worden besproken en waarin ze leren hoe ze peer review op elkaars onderzoek kunnen toepassen. Ook onderdeel van het onboarding programma is een aantal workshops over methodologie, over het gebruik van data en over de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit. Daarnaast zorgt het kenniscentrum voor begeleiding van de studenten door een ervaren (docent-)onderzoeker.

Het Kenniscentrum Mission Zero streeft naar praktijkgericht onderzoek dat voldoet aan de kwaliteitscriteria genoemd in het advies van de Werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek en het Lectoraat (Pijlman et al., 2017). Het betreft drie concrete aspecten, te weten I) praktische relevantie, II) methodische grondigheid en III) ethisch verantwoord onderzoek. Het kenniscentrum geeft op adequate wijze invulling aan elk van deze drie aspecten en zorgt er zodoende voor dat het onderzoek aansluit bij de standaarden van het vakgebied, zo stelt de commissie vast.

De praktische relevantie is naar het oordeel van de commissie gewaarborgd doordat de beroepspraktijk vrijwel altijd de directe aanleiding vormt voor onderzoeksprojecten van het kenniscentrum. De commissie spreekt haar waardering uit voor de wijze waarop de lectoraten binnen het kenniscentrum samen praktijkgerelateerde vragen oppakken. Onderzoek is doorgaans gericht op het genereren van direct toepasbare resultaten. Ook vindt er veelvuldig overleg met stakeholders plaats om de praktische relevantie van het onderzoek te bespreken. Bovendien wordt het onderzoek veelal uitgevoerd samen met de praktijk, in co-creatie. Diverse werkveldpartijen vertelden in gesprek met de visitatiecommissie dat zij het onderzoek van het kenniscentrum als relevant en waardevol beschouwen.

Het onderzoek van het kenniscentrum levert volgens hen daadwerkelijk een bijdrage aan de beroepspraktijk. Informatie over de feitelijke doorwerking van het onderzoek naar de beroepspraktijk en samenleving is te vinden in Hoofdstuk 6/Standaard 4.

Het kenniscentrum besteedt op een aantal manieren aandacht aan de methodologische grondigheid van het onderzoek. Ten eerste beschikt het kenniscentrum over een groot aantal gepromoveerde onderzoekers (24% van de fte). Onderzoekers bespreken onderling voortdurend wat goed onderzoek is. Zo vindt er geregeld overleg plaats binnen kenniskringen, waarbij onderzoekers hun onderzoeken aan elkaar presenteren. Ook wordt peerreview met collega's onderling voortdurend gestimuleerd en overleggen de lectoren geregeld met elkaar over de opzet en kwaliteit van hun onderzoek. Voorts heeft het kenniscentrum, zoals uiteengezet in Hoofdstuk 3/Standaard 2, een degelijke aanpak voor de ontwikkeling en verdere professionalisering van docent-onderzoekers in hun onderzoeksambities.

Ook de samenwerking met universiteiten en andere hogescholen draagt bij aan de methodologische grondigheid van het onderzoek. Met deze partijen wordt het debat over wat goed onderzoek is ook volop gevoerd, zo verneemt de commissie. De lectoren van het kenniscentrum zijn daarnaast lid van landelijke netwerken (o.a. lectorenplatforms) waarin intervisie en peerreview plaatsvinden. De lectoren benutten hun lidmaatschappen door relevante onderwerpen op de agenda te zetten. Tevens streeft het kenniscentrum naar publicaties in wetenschappelijke tijdschriften, wat de methodologische grondigheid van het onderzoek tevens ten goede komt.

De commissie heeft op basis van de documentatie en de gesprekken tijdens de visitatie vastgesteld dat er binnen het kenniscentrum ruime aandacht is voor het doorontwikkelen van de methodiek. De commissie acht dit terecht en passend gezien de focus van het kenniscentrum op onder meer methodiekontwikkeling, maar was niettemin aangenaam verrast door de grote nadruk die daarop ligt. Het kenniscentrum houdt zich bezig met vraagstukken die betrekking hebben op complete systeemveranderingen en daarmee gerelateerde effectieve leer- en innovatiestrategieën. Dit terwijl traditionele onderzoeksmethoden nog uitgaan van bestaande systemen. Zodoende moet het kenniscentrum ook wat betreft methoden innovatief zijn. Het is dan ook logisch, maar daarmee niet minder belangrijk, om deze methoden onderwerp van onderzoek te maken en om daarbij samen te leren met *peers* die voor dezelfde uitdaging staan. Als voorbeeld noemt de commissie het onderzoek naar de werkende principes van 'wolfprojecten'. In dit kader vindt de commissie het sterk dat de kenniskring van ieder lectoraat één lid heeft aangesteld, dat de in te zetten onderzoeksmethodieken als aandachtsveld heeft. Deze vier specialisten overleggen ook met elkaar over in te zetten of reeds gehanteerde onderzoeksmethodologie. De groep van vier deelt ervaringen en kennis op kenniscentrumniveau.

Binnen het lectoraat Innovation Networks vindt onderzoek plaats over de verschillende labs heen. Dit lectoraat haalt kennis op over hoe labs kunnen bijdragen aan systematische veranderingen. Door middel van dit meta-onderzoek draagt het kenniscentrum bij aan inhoudelijke, contextuele en methodische innovatie. Relevante ervaringen en inzichten worden actief ingezet voor alle labs. Zo hebben de tweeëntwintig labs van Future-Proof-Retail veel kennis opgeleverd over werken met labs in het algemeen. Deze kennis is verzameld in het boek 'Innoveren in Labs' van Overdiek en Geerts (2020). De opgedane kennis wordt nu ingezet in alle labs van het Kenniscentrum Mission Zero. Het boek is het eerste van een reeks waarin de aanpak en methodologie van het kenniscentrum wordt gedeeld. De commissie spreekt waardering uit voor de aandacht die het kenniscentrum besteedt aan methodiek en het innoveren hiervan.

De commissie heeft verder vastgesteld dat de onderzoekers binnen het kenniscentrum zich bewust zijn van de ethische aspecten van het onderzoek dat zij uitvoeren. Dit onderwerp komt met name aan bod in kenniskringbijeenkomsten wanneer onderzoekers met elkaar in gesprek gaan. Het kenniscentrum opereert in een veld waarin uiteenlopende belangen een rol spelen. De lectoren hebben hier ervaring mee en raadplegen indien noodzakelijk elkaar, zo stelt de commissie vast. Sinds 1 januari 2020 is de regeling Wetenschappelijke Integriteit (WI) van kracht binnen De Haagse Hogeschool. Er is een vertrouwenspersoon WI waaraan vragen gesteld kunnen worden. Ook is er een commissie

WI die klachten onderzoekt en het College van Bestuur adviseert. Momenteel loopt er een pilot voor een interne ethische commissie. In de loop van 2021 wordt hier een definitief besluit over genomen.

Voorafgaand aan de visitatie hebben de commissieleden een aantal publicaties – waaronder wetenschappelijke artikelen – van het kenniscentrum bestudeerd. Op basis van de bekeken publicaties stelt de commissie vast dat de onderzoeken kwalitatief op orde zijn en voldoen aan de standaarden die gelden in het onderzoeksdomein. Uit de publicaties, en overigens ook uit de gevoerde gesprekken, werd duidelijk dat veelal gebruik wordt gemaakt van *action design research*. Deze methodologie past inderdaad bij de organische veranderingen die het kenniscentrum wil bewerkstelligen door middel van praktijkgericht onderzoek. En *action design research* is als methodologie tevens een onderzoeksobject van het kenniscentrum.

Conclusie

Door de inzet van goed geëquipeerde lectoren, associate lectoren en enkele gepromoveerde docent-onderzoekers is er voldoende diepgaande kennis in huis om de kwaliteit van de verschillende onderzoeksprojecten te kunnen realiseren en door te ontwikkelen. De commissie is bovendien onder de indruk van het intensieve onboarding programma waarmee studenten worden klaargestoomd voor de juiste aanpak en uitvoering van hun onderzoeksactiviteiten binnen het kenniscentrum.

Het kenniscentrum onderschrijft de Nederlandse Gedragscode Wetenschappelijke Integriteit evenals het advies van de werkgroep Kwaliteit van Praktijkgericht Onderzoek. De lectoren tonen zich verantwoordelijk voor toepassing van deze kwaliteitsstandaarden door hun kenniskringleden. Bovendien beschikt het kenniscentrum over verschillende mechanismen om de kwaliteitsstandaarden te waarborgen (o.a. vraagstukken uit de praktijk, onderzoek naar innovatieve onderzoeksmethoden, intervisie, commissie Wetenschappelijke Integriteit, pilot met interne ethische commissie).

De publicaties die de commissie in aanloop naar de visitatie bekeek, bevestigen het beeld dat de kwaliteit van onderzoek die door het kenniscentrum wordt gerealiseerd op orde is. Op basis van het bovenstaande komt de commissie voor standaard 3 dan ook tot het oordeel 'goed'.

6. RESULTATEN EN IMPACT

Standaard 4: De onderzoekseenheid realiseert voldoende relevantie op het gebied van:

- de beroepspraktijk en de samenleving
- onderwijs en professionalisering
- kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

Het onderzoek heeft in voldoende mate impact op de hiervoor omschreven gebieden.

Valorisatie naar beroepspraktijk en samenleving

Ondanks de nog relatief korte bestaansgeschiedenis van het Kenniscentrum Mission Zero bewijst het reeds bij te dragen aan de verduurzaming van de beroepspraktijk en de samenleving, zo stelt de commissie vast. Het kenniscentrum is gericht op actuele thema's als de energietransitie en de circulaire economie en het ontvangt zodoende veel aanvragen vanuit het werkveld. Het aantal praktijkgerichte publicaties is het afgelopen jaar dan ook toegenomen. Lectoren moeten selectief zijn in 'ja' zeggen tegen onderzoeksaanvragen. Bij het maken van keuzes, bekijken ze vooral met welke projecten zij de meeste impact verwachten te bereiken.

Het kenniscentrum toont aan op een aantal verschillende manieren impact te realiseren in de beroepspraktijk en samenleving.

Allereerst is het onderzoek van het kenniscentrum geworteld in de praktijk en adresseert het vraagstukken die daar spelen. Door de inzet van *action design research* werken onderzoekers gelijktijdig aan het oplossen van een vraagstuk en aan het ontwikkelen van kennis, die opgewerkt kan worden naar werkende concepten en nieuwe kennis. In diverse projecten brengt het kenniscentrum werkveldpartijen samen om tot passende oplossingen en meervoudige waardencreatie te komen. Als voorbeeld noemt de commissie het project Future-Proof Retail, waarin samen met o.a. ondernemers en de overheid onderzoek is gedaan naar de vaardigheden die ondernemers en medewerkers nodig hebben om toekomstbestendig te zijn. Dit onderzoek heeft o.a. geresulteerd in een praktische toolbox met ruim 35 leerinstrumenten en met gereedschap die gebruikt worden door zowel ondernemers, de overheid als het onderwijs. In de projectbesprekingen tijdens de audit waardeerden de gesprekspartners de laagdrempelige en co-creatieve aanpak van het kenniscentrum. Ondernemers worden daardoor meegenomen in een duurzame vernieuwing. De dubbele focus van het kenniscentrum was al met al zichtbaar in de aanpak, zo stelt de commissie vast.

Het kenniscentrum wil zijn impact in de nabije toekomst nog verder vergroten door voort te bouwen op eerdere projecten en *living labs*. De commissie ondersteunt deze ambitie en benadrukt hierbij dat er veel geleerd kan worden van reeds uitgevoerde projecten. Door op de verschillen en overeenkomsten tussen projecten te reflecteren kan de impact van het kenniscentrum verder worden versterkt, zo merkt de commissie op.

De tweede manier waarop het kenniscentrum impact realiseert in de beroepspraktijk is doordat het onderdeel uitmaakt van diverse samenwerkingsverbanden en -netwerken. Het kenniscentrum maakt met name onderdeel uit van regionale samenwerkingen. Zo is het kenniscentrum onder andere actief in The Green Village, Stichting Gelijkspanning en de stuurgroep Energy Switch. Lokale probleemoplossingen worden stapsgewijs vertaald naar universele methodieken. Via de samenwerkingsverbanden worden werkende methodieken vervolgens verder getransfereerd binnen het werkveld.

Ten derde zoekt het kenniscentrum met haar onderzoeksresultaten actief de publiciteit op, bijvoorbeeld om te ageren tegen warmtenetten. Dit heeft eraan bijgedragen dat het kenniscentrum momenteel gesprekken voert met verschillende gemeenten, waaronder Delft en Leidschendam-Voorburg, over hun transitievisie. De commissie zag verder dat er in de afgelopen twee jaar een aantal interviews met en bijdragen van lectoren en onderzoekers van Mission Zero is verschenen in breed toegankelijke media zoals het AD, de Telegraaf en nu.nl, maar ook in vakbladen als Hortipoint en het Installatie Journaal.

Ook zorgt het kenniscentrum voor de verspreiding van vakkennis door lezingen te verzorgen en bij te dragen aan evenementen en congressen. Te denken valt aan bijdragen tijdens het European Circular Economy Stakeholder Platform en het Innovation Forum Sustainable Textiles.

Ten vierde zet het kenniscentrum strategische communicatie in om de maatschappelijke dialoog over duurzaamheid te stimuleren. Het kenniscentrum maakt niet enkel gebruik van media als Instagram en LinkedIn, maar zet ook podcasts, pop-up winkels en hackathons in om mensen te inspireren. Het werkveld waardeert de creatieve en verfrissende insteek die het kenniscentrum kiest bij het realiseren van impact. Zo organiseerden studenten een modeshow om met succes een meer divers publiek naar een conferentie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat te trekken over de circulaire economie.

Het kenniscentrum heeft sinds de recente oprichting een mooie ontwikkeling doorgemaakt wat betreft de impact op de beroepspraktijk en samenleving. De commissie en het kenniscentrum zien ruimte voor verdere ontwikkeling. Bij het aanpakken van een nieuw vraagstuk verdient het overweging om eerst samen met de betrokken werkveldpartners een scherpe intake en analyse te maken van de vereiste systeeminterventie. Op basis daarvan kunnen de daarvoor vereiste invalshoeken en actoren in kaart worden gebracht. Deze proactieve aanpak voorkomt dat de fundamentele vernieuwingen niet al op voorhand buiten beeld blijven, maar tenminste onderwerp van gesprek zijn met de partners en bij voorkeur centraal staan in het onderzoek.

Resultaten op het gebied van onderwijs en professionalisering

De commissie heeft kunnen vaststellen dat het Kenniscentrum Mission Zero een grote impact heeft op het onderwijs op De Haagse Hogeschool en de professionalisering van docenten en studenten. Er is sprake van tweerichtingsverkeer waarbij het kenniscentrum een bijdrage levert aan het onderwijs en het onderwijs aan het onderzoek van het kenniscentrum, zo merkt de commissie op.

Op de eerste plaats staat elk lectoraat, door de positionering bij een faculteit, dicht bij het onderwijs. Zo is het lectoraat Circular Business primair verbonden aan de faculteit Business, Finance & Marketing en het lectoraat Energy in Transition aan de faculteit Technologie, Innovatie & Samenleving. Doordat de lectoren zijn ondergebracht bij een faculteit, zijn de lijnen kort en worden lectoren geregeld gevraagd om mee te denken over onderwijsgerelateerde zaken. Voor het gehele kenniscentrum geldt tevens dat opleidingsdocenten de rol van docent-onderzoeker vervullen. De commissie vernam van verschillende onderzoekers voorbeelden van de manier waarop zij de kennis die zij opdoen bij het uitvoeren van onderzoek, inbrengen in hun onderwijs. Als mooi voorbeeld noemt de commissie het rekenmodel gebaseerd op waarden (SDG's) dat is doorontwikkeld door een student-assistent en dat momenteel geïmplementeerd wordt in het onderwijs, specifiek in de opleidingen Ruimtelijke Ontwikkeling (RO) en Ondernemerschap & Retail Management (ORM). En de commissie vernam daarnaast dat het project Future-Proof Retail heeft geleid tot het vormgeven van afstudeerrichtingen en het herinrichten van praktijkgericht onderwijs binnen de opleiding ORM.

De tweede wijze waarop het kenniscentrum impact realiseert en bijdraagt aan de kwaliteit van het onderwijs, is middels het professionaliseren van docenten. Door deelname aan onderzoeksactiviteiten en participatie in een kenniskring, vergroten docent-onderzoekers hun onderzoeksvaardigheden en hun inhoudelijke kennis. De lectoren en gepromoveerde docent-onderzoekers zorgen veelal voor de begeleiding van docent-onderzoekers. De Haagse Hogeschool biedt bovendien ruime mogelijkheden aan medewerkers om promotieonderzoek te doen onder begeleiding van een lector. Zoals ook al beschreven in Hoofdstuk 3/Standaard 2, heeft de commissie op basis van de documentatie en de gesprekken tijdens de visitatie kunnen vaststellen dat het kenniscentrum haar onderzoekers bovendien interessante doorgroeimogelijkheden biedt. Zo hoorde de commissie dat in de afgelopen jaren docent-onderzoekers onder meer zijn doorgegroeid naar de functie van hogeschoolhoofddocent, associate lector, practor en opleidingsmanager.

Het kenniscentrum is niet alleen indirect – via opleidingen of docent-onderzoekers – betrokken bij de ontwikkeling van studenten; het kenniscentrum biedt studenten ook ruime mogelijkheden om zelf actief te participeren in onderzoeksprojecten.

Uit de cijfers blijkt dat steeds meer studenten het kenniscentrum weten te vinden. Het kenniscentrum voert onderzoek uit met, voor en door studenten. Zo zijn er altijd meerdere afstudeerders en student-assistenten binnen het kenniscentrum actief; gemiddeld tussen de vijftien en dertig studenten. De commissie sprak met enkele studenten over hun rol bij het kenniscentrum en de impact die dat op hen zelf heeft. Eén van hen vertelde dat zij op basis van haar activiteiten voor het kenniscentrum, heeft besloten om een universitaire master op het gebied van duurzaamheid te gaan volgen.

Wat verder zeker niet onbenoemd mag blijven, is de wijze waarop het kenniscentrum inspeelt op de behoeften van studenten en bijdraagt aan hun algehele ontwikkeling, zo merkt de commissie op. Momenteel is het aantal actieve studenten binnen het kenniscentrum groter dan gebruikelijk. Het kenniscentrum heeft namelijk flexibel ingespeeld op de moeilijkheden die studenten ervaren ten gevolge van de pandemie, door meer stage- en afstudeerplekken beschikbaar te stellen. De commissie spreekt hier haar bewondering voor uit. Ook heeft het kenniscentrum – wegens acuut benodigde zorg en een wachtlijst bij de hogeschoolpsychologen – een contract afgesloten met twee psychologen om de studenten die daar behoefte aan hebben te ondersteunen. Alhoewel dit in de beleving van de commissie niet een rol/taak is die het kenniscentrum hoeft te vervullen, heeft de commissie wel bewondering voor de empathie en de ondersteuning die het kenniscentrum aan de studenten biedt. Ook de studenten zelf zijn zeer positief over de rol en positie die het kenniscentrum hierin inneemt en het belang dat het hecht aan het welzijn van medewerkers en studenten.

Verder wil de commissie nog opmerken dat zij positief is over de verduurzamingsstrategie die zij naar het onderwijs inzet met gebruikmaking van het vierfasenmodel. De vier fasen beschrijven de intensiteit van samenwerking waaraan zowel de opleiding als het kenniscentrum zich committeren. Het is een soort samenwerkingsovereenkomst in gradaties, die een basis legt voor continuïteit en wederzijdse betrokkenheid. Het kenniscentrum heeft dergelijke meerjarige overeenkomsten met opleidingen als Facility Management, Communicatie, Industrial Design Engineering en Ondernemerschap & Retail Management. Dit levert onder andere op dat het kenniscentrum op dit moment met meerdere opleidingen werkt aan de ontwikkeling van minoren en de doorontwikkeling van het curriculum. Circular Business, Mission Impact, Sustainable Urban Engineering en Living Labs zijn enkele voorbeelden van minoren die het kenniscentrum in samenwerking met opleidingen heeft ontworpen.

Kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein

De commissie heeft de publicatielijst van het Kenniscentrum Mission Zero ontvangen voor de periode 2019-2021. Van deze lijst heeft de commissie diverse publicaties gelezen. Op basis van de bestudering van deze publicaties stelt de commissie vast dat het kenniscentrum een relevante bijdrage levert aan kennisontwikkeling op het gebied van duurzaamheidsvraagstukken in relatie tot onderwijs en onderzoeksmethoden. Onder andere in wetenschappelijke tijdschriften als Journal for Environmental Education, Journal of Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems en Journal for Future Studies verschenen de afgelopen twee jaar publicaties van onderzoekers van Kenniscentrum Mission Zero.

De commissie is van oordeel dat de publicaties afzonderlijk van elkaar waardevol en van goede kwaliteit zijn. De commissie adviseert het kenniscentrum om nog meer aandacht te hebben voor reflectie op het grotere geheel. Door publicaties met elkaar in verband te brengen kan het kenniscentrum zijn kennis verdiepen op het gebied van zowel duurzame oplossingen als effectieve innovatiestrategieën, zo benadrukt de commissie.

De commissie spreekt verder vertrouwen uit in de onderzoeksactiviteiten die het kenniscentrum ontplooit om methodieken te ontwikkelen die bijdragen aan de transitie naar een economie die draait op duurzame energie en herbruikbare grondstoffen en materialen. De aanpak die het kenniscentrum hiertoe bijvoorbeeld hanteert met betrekking tot wolfprojecten, is volgens de commissie veelbelovend. De commissie ondersteunt dan ook het vervolgonderzoek naar de interventies en principes die noodzakelijk zijn voor succesvolle resultaten en systeemveranderingen. Door de werkende principes in kaart te brengen kan het kenniscentrum een waardevolle bijdrage leveren op het gebied van methodiekontwikkeling.

Tevens merkt de commissie op dat het kenniscentrum ook aanwezig is op conferenties. Met meerdere bijdragen aan conferenties als IASDR, DRS, DMN, ADMC, RSD, SDEWES, Dutch Design Week en Empack laat het kenniscentrum zien dat het zich mengt in het wetenschappelijke debat binnen het onderzoeksdomein. Ook zijn meerdere lectoren en kenniskringleden lid van wetenschappelijke redacties en reviewcommissies.

Conclusie

De commissie is positief over de impact die het kenniscentrum, ondanks de recente oprichting, al heeft gerealiseerd. Het Kenniscentrum Mission Zero draagt bij aan de beroepspraktijk en samenleving door te werken aan actuele thema's en aanvragen vanuit het werkveld. Het kenniscentrum werkt nauw samen met diverse werkveldpartijen en is onderdeel van verschillende samenwerkingsverbanden, die verspreiding van praktijkkennis bevorderen. Het kenniscentrum zet strategische communicatie in om de maatschappelijke dialoog te stimuleren en mensen te inspireren. De commissie ziet ruimte om in de toekomst de output en doorwerking binnen dit deelgebied nog verder te vergroten. Zo adviseert de commissie het kenniscentrum om met bedrijven en branches een nog scherpere analyse en intake aan te gaan, gericht op het identificeren van de daadwerkelijk vereiste systeeminterventie en aan de hand hiervan vervolgens de aanpak en actoren te (her)ijken.

Het Kenniscentrum Mission Zero is daarnaast sterk verbonden met het onderwijs. De samenwerking met faculteiten en opleidingen leidt onder andere tot de ontwikkeling van minoren, curriculumvernieuwingen en de landing van projecten binnen het onderwijs. De verbinding tussen onderwijs en onderzoek wordt versterkt door het inzetten van opleidingsdocenten als docent-onderzoekers. Mede op deze manier draagt het kenniscentrum bij aan de professionalisering van docenten. Het kenniscentrum zet betrokken docenten en studenten in hun kracht en ondersteunt hen waar nodig, zo stelt de commissie vast. De commissie spreekt haar bewondering uit over de wijze waarop het kenniscentrum flexibel inspelt op de behoeften van studenten.

Tot slot draagt het kenniscentrum bij aan de kennisontwikkeling binnen het onderzoeksdomein. Met publicaties in relevante wetenschappelijke tijdschriften, boekbijdragen en presentaties tijdens conferenties wordt het Kenniscentrum Mission Zero gekend en erkend voor zijn bijdrage aan het wetenschappelijk debat.

Gemeten naar zijn omvang en bestaansduur realiseert het kenniscentrum een gewaardeerde opbrengst op de drie prestatiegebieden, waarbij de impact op het onderwijs er bovenuit steekt. Het kenniscentrum heeft nog wat tijd nodig om ook de impact naar het werkveld en naar het onderzoeksdomein verder te vergroten. Het is daarom dat de commissie voor nu op standaard 4 uitkomt op het oordeel 'voldoende'.

7. KWALITEITZORG

Standaard 5: De onderzoekseenheid voert regelmatig en systematisch evaluatie uit van de onderzoeksprocessen en resultaten. Aan de uitkomsten daarvan verbindt de onderzoekseenheid waar nodig verbeteringen.

De commissie constateert dat het Kenniscentrum Mission Zero de kwaliteitszorg op orde heeft. De commissie merkt op dat lectoren, onderzoekers, faculteitsdirecteuren en de coördinator van het kenniscentrum continu met elkaar in gesprek zijn over het eigen functioneren en over de voortgang van gezamenlijke doelstellingen. Dit gebeurt via formele overleggen met de kenniskringleden waarin onderzoekers hun onderzoek(sopzet) aan elkaar presenteren. Maar ook in structurele overleggen tussen de lector en zijn faculteitsdirecteur, in lectorenoverleggen, en in gesprek tussen de leading lectoren en het CvB.

Daarnaast zijn diverse lectoren lid van lectorenplatforms (bv. lectorenplatform Circulaire Economie), waardoor zij ook op die manier hun eigen 'kritiek' organiseren en inhoudelijk feedback krijgen op de projecten die ze uitvoeren. De commissie is positief over de wijze waarop het kenniscentrum reflecteert op de onderzoeksprocessen en daar lering uit trekt, bijvoorbeeld ten behoeve van de succesvolle uitvoering van wolfprojecten.

Het formele kwaliteitszorgsysteem dat het kenniscentrum hanteert is gebaseerd op de PDCA-cyclus voor onderzoek die in 2019 door het College van Bestuur is vastgesteld. De commissie heeft deze PDCA-cyclus bekeken en merkt op dat deze werkwijze is ingebed in de kwaliteitscyclus van de hogeschool als geheel.

Kwaliteitszorg speelt zich af op verschillende niveaus, te weten hogeschoolbreed, op het niveau van het kenniscentrum, op het niveau van de lectoraten, op projectniveau en op opleidingsniveau. Ieder kenniscentrum en ieder lectoraat levert iedere vier jaar een meerjarenplan op, dat het jaarlijks uitwerkt in een jaarplan met doelen en ambities voor dat betreffende jaar. Viermaandelijks reflecteert het kenniscentrum op de voortgang. Dit wordt vastgelegd in een managementrapportage en besproken met het College van Bestuur. Verder legt ieder lectoraat jaarlijks in- en externe verantwoording af in de vorm van een zogenoemde jaarupdate. Deze jaarupdate geeft een mooie weergave van de doelen en ambities van het lectoraat en van de activiteiten die het dat betreffende jaar heeft uitgevoerd. Daarnaast worden de lectoraten betrokken bij het opstellen van de (meer)jaarplannen van de opleidingen waarmee zij verbonden zijn.

De commissie heeft de meerjaren- en jaarplannen van het kenniscentrum en de lectoraten bekeken en constateert dat deze er gedegen uitzien. Er wordt verantwoording afgelegd over gedane onderzoeken en vooruitgekeken naar de onderzoeken in het komend jaar. De hoeveelheid en omvang van de jaarplannen en rapportages deden bij de commissie echter wel de vraag rijzen of de gestructureerde, vrij rigide aanpak met meerjarenplannen, jaarplannen en managementrapportages past bij de meer organische werkwijze die Mission Zero bezigt. Het kenniscentrum zegt zich te herkennen in deze wrijving en stelt zichzelf geregeld de vraag hoe het de dwingende 'blauwe' aanpak vanuit de hogeschool kan combineren met de meer 'groene' werkwijze die het zelf hanteert. De commissie raadt het kenniscentrum aan om hierover het gesprek aan te gaan met het College van Bestuur, de Dienst Onderwijs, Kennis en Communicatie (OKC) en/of met de faculteitsdirecteuren. Temeer omdat het opleveren van alle gewenste plannen en rapportages in de huidige vorm een aanzienlijke inzet van het kenniscentrum vraagt, die daarmee niet beschikbaar is voor het onderzoek zelf. Ruimte voor enige versoepeling lijkt er overigens wel te zijn. De commissie begreep van één van de lectoren dat hij in overleg met zijn faculteitsdirecteur een Excel-document met relevante informatie aanlevert in plaats van een uitgebreide schriftelijke managementrapportage.

Een tweede aanbeveling die de commissie het kenniscentrum wil doen, is om KPI's te formuleren die maximaal zicht bieden op de doelrealisatie van het kenniscentrum. Het is belangrijk KPI's te formuleren die duidelijk maken waar het kenniscentrum voor staat, waar het op aangesproken en op afgerekend wil worden. Als voorbeeld noemt de commissie de tijd, het geld en de energie die het kenniscentrum momenteel steekt in het aanbieden van stage- en afstudeerplaatsen voor tientallen studenten, die door de lockdown nergens anders een stageplaats kunnen vinden. Over dit soort zeer lovenswaardige, maar financieel uitdagende, activiteiten staat niets in de KPI's. Formeel betekent dit dat het kenniscentrum er ook niet zozeer (financieel) voor gewaardeerd kan worden. Door eigen indicatoren te formuleren die maximaal aansluiten bij de doelen en waarden van het kenniscentrum, weten andere partijen waar het kenniscentrum voor staat, waar het naar streeft en waar het voor gewaardeerd en beloond wil worden. Daarmee legitimeert het kenniscentrum zijn eigen positie en activiteiten. De commissie wil hieraan toevoegen dat indicatoren over het algemeen vrij blauw geformuleerd worden, maar dat het zeker ook mogelijk is om groene KPI's te definiëren.

In het kader van kwaliteitszorg wordt ook deze BKO-evaluatie uitgevoerd. De kenniscentra en daarbij aangesloten lectoraten worden elke zes jaar gevisiteerd en halverwege deze periode vindt op eigen initiatief een midtermreview plaats met peers. Alleen de lectoraten Urban Metabolism en Innovation Networks hebben tot nu toe te maken gehad met het visitatieproces. De andere twee nog niet door hun recentere oprichting. Het evaluatierapport dat uit de huidige visitatie voortkomt, zal met de lectoren worden besproken, evenals met het College van Bestuur. In de managementrapportage wordt hier vervolgens ook over gerapporteerd. Op die manier wordt het geïntegreerd in de kwaliteitscyclus.

Het kenniscentrum draait verder mee in de hogeschoolbrede R&O-cyclus. Dit betekent dat jaarlijks drie gesprekken op de agenda staan: een functionerings-, plannings- en beoordelingsgesprek. De (docent-)onderzoekers voeren deze gesprekken met hun opleidingsmanager. De betrokken lector wordt hierbij om input gevraagd om zo een goed gesprek te kunnen voeren over de onderzoekswerkzaamheden van de betreffende onderzoeker. Lectoren voeren hun R&O-gesprekken met hun leidinggevende faculteitsdirecteur. De leading lectoren worden om input gevraagd. Leading lectoren hebben aanvullend R&O-gesprekken met het College van Bestuur. Ook vinden er regelmatig gesprekken plaats tussen de faculteitsdirecteuren en de leading lectoren over de voortgang en evaluatie. Deze gesprekken zijn bedoeld om de prestaties en ambities van lectoraten te bespreken. Op basis hiervan kan de termijn van een lectoraat met 4 jaar worden verlengd.

Sinds het najaar van 2020 is de Haagse Dialoog van kracht. Gesprekken over performance en ontwikkeling kunnen sindsdien ook in teamverband worden gevoerd in plaats van met de hiërarchisch leidinggevende. Het doel hiervan is om van elkaar te leren en elkaar te inspireren. Tenminste één gesprek per jaar met de hiërarchisch leidinggevende blijft voor alle medewerkers vaststaan.

De evaluatie en continuering van de inzet van kenniskringleden is ook een instrument van kwaliteitszorg. De meeste kenniskringleden zijn aangesteld op uitleenbasis vanuit een faculteit. De lectoren onderhouden nauw contact met de leidinggevende van een kenniskringlid om tot een goede afstemming te komen. De lector maakt hierbij afspraken voor een half jaar tot een jaar.

Conclusie

De commissie heeft een groep deskundigen aangetroffen met een innerlijke drang om te verbeteren en te ontwikkelen. De gedrevenheid om kwalitatief goed onderzoek uit te voeren en het kenniscentrum door te ontwikkelen, is duidelijk aanwezig binnen het gehele team. Gezien de expertise en overduidelijke ambities en gedrevenheid van het team luidt het advies van de commissie om nog nadrukkelijker te evalueren op de ambities en indicatoren die het kenniscentrum zelf belangrijk vindt en aansluiten bij zijn missie.

De commissie stelt verder vast dat het kenniscentrum beschikt over een geformaliseerd én werkend kwaliteitszorgsysteem met meerjarenplannen, jaarplannen, driemaandelijks managementrapportages en jaarupdates.

De commissie geeft het kenniscentrum in overweging de ruimte te zoeken om het vrij 'blauwe' kwaliteitszorgsysteem, maar te laten aansluiten bij de eigen meer 'groene' aanpak die het kenniscentrum in al zijn activiteiten tentoonspreidt.

De commissie merkt verder nog op dat de reguliere R&O-cyclus, zoals die binnen De Haagse Hogeschool wordt gehanteerd, zorgvuldig is ingericht en aandacht besteedt aan zowel de onderwijs- als de onderzoeksactiviteiten van docent-onderzoekers. De Haagse Dialoog, die sinds het najaar van 2020 van kracht is, vult deze cyclus op informele wijze aan.

Op basis van het bovenstaande komt de commissie voor standaard 5 tot het oordeel 'voldaan'.

8. EINDOORDEEL

De commissie komt tot het eindoordeel ruim 'voldoende' voor het Kenniscentrum Mission Zero. Dit eindoordeel is niet alleen een logische 'gemiddelde berekening' van de beoordelingen van de vijf losse standaarden. Ruim 'voldoende' weerspiegelt eveneens het eindoordeel dat het kenniscentrum naar de inzichten van de commissie ook daadwerkelijk verdient. De commissie heeft dit oordeel vanzelfsprekend mede getoetst aan de desbetreffende BKO-criteria.

De commissie spreekt haar bewondering uit over de ambities die het kenniscentrum heeft geformuleerd. De commissie typeert de lectoren en kenniskringleden als ambitieus, bruisend en gedreven. Er is sprake van een effectieve organisatiestructuur, duidelijke aansturing en goede onderlinge samenwerking. Ook in haar eigen aanpak, werkwijze en organisatie weerspiegelt het kenniscentrum zijn gedrevenheid om duurzame oplossingen te realiseren ('*practice what you preach*'). Het kenniscentrum heeft een sterke interne functie binnen De Haagse Hogeschool. Met name de ondersteuning en (ontwikkel)mogelijkheden die het kenniscentrum docenten en studenten biedt, worden door de commissie zeer gewaardeerd. Uit het onderhavige rapport blijkt dat het kenniscentrum het afgelopen jaar waardevolle stappen heeft gezet en ondanks de recente oprichting impact heeft gerealiseerd op verschillende gebieden. De commissie beschrijft daarbij een aantal aandachtspunten voor de toekomst om het kenniscentrum verder uit te breiden en te verstevigen om zodoende de impact verder te vergroten. De voornaamste aandachtspunten betreffen hierbij het formuleren van eigen KPI's, het realiseren van een duurzaam en stabiel personeelsbestand, het creëren van duidelijkheid over de te leveren inspanningen en de daarvoor beschikbare financiële middelen, het behouden van een goed beeld op het grotere geheel door projecten met elkaar in verband te brengen en het pakken van eigen ruimte binnen de kwaliteitszorg.

De commissie is al met al positief over de profilering, de organisatie, het verbindend vermogen, de activiteiten en de opbrengsten van het Kenniscentrum Mission Zero, zeker wanneer ze dit afzet tegen de zeer recente geboortedatum van het kenniscentrum. Het kenniscentrum laat een toenemende impact zien en de commissie heeft er vertrouwen in dat met de gedrevenheid van alle betrokkenen om duurzame oplossingen te realiseren de impact van het kenniscentrum de komende jaren op alle fronten zal toenemen.

Op basis van de bevindingen en gegeven het feit dat de commissie de standaarden 1 en 4 als 'voldoende' beoordeelt, standaard 2 en 3 als 'goed' beoordeelt en standaard 5 als 'voldaan' kwalificeert, komt de commissie tot het eindoordeel ruim 'voldoende'. Het eindoordeel ruim voldoende - met de nadruk op ruim - geeft de waardering van de commissie weer voor het werk van dit thans jonge kenniscentrum. Tegelijkertijd maakt het eindoordeel duidelijk dat de commissie ziet dat er nog veel meer potentie in dit kenniscentrum zit, dat de komende jaren tot uiting moet worden gebracht. De commissie heeft er vertrouwen in dat dit gaat gebeuren en wenst het kenniscentrum hier veel succes bij.

9. AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk bevat een opsomming van de belangrijkste aanbevelingen en suggesties bij de diverse standaarden:

- Formuleer eigen KPI's die beter aansluiten bij de ambities en doelen van het kenniscentrum. Aan de hand hiervan kan de impact van het onderzoek op de verschillende deelgebieden beter worden gemonitord en gestuurd.
- Realiseer een duurzaam en stabiel personeelsbestand. Momenteel – mede veroorzaakt door de pandemie - vormt het personeelsbestand een bemoeilijkende factor om mee te bewegen met actualiteiten en snel in te spelen op vragen. Dit behoeft aandacht om meer continuïteit te realiseren op de lange termijn.
- Ga in overleg met het CvB om meer duidelijkheid te creëren over de te leveren inspanningen en de daarvoor beschikbare financiële middelen. Het kenniscentrum heeft momenteel immers een sterke interne functie en biedt zowel docenten als studenten ontwikkelmogelijkheden waarvoor geen of onvoldoende financiering voorzien is.
- Behoud een goed beeld op het grotere geheel door projecten en publicaties met elkaar in verband te brengen. Door op overeenkomsten en verschillen te reflecteren kan het onderzoek verder worden versterkt.
- Ga in overleg met het CvB en betrokken stafdiensten over een vorm van kwaliteitszorg die beter past bij de werkwijzen van het kenniscentrum, minder tijd en energie vergt, maar het met inzet van de juiste KPI's wel goed mogelijk maakt om de PDCA-cyclus effectief te doorlopen.

BIJLAGE 1 Samenstelling evaluatiecommissie

De heer ir. A.T. (Fred) de Bruijn, voorzitter

Fred de Bruijn is na zijn studie aan Wageningen UR in uiteenlopende functies actief geweest bij de vernieuwing van beroepsonderwijs en hoger onderwijs. Van 1994 tot medio 2020 was hij werkzaam bij Hobéon. Momenteel werkt hij als zelfstandig adviseur voor diverse opdrachtgevers in en rond het beroepsonderwijs en hoger onderwijs. Fred ontwikkelt, adviseert, coördineert of evalueert vernieuwingstrajecten op het grensvlak van onderwijs, instroommarkt en arbeidsmarkt. Tot zijn belangrijkste activiteiten behoren: strategieontwikkeling, organisatieontwikkeling, projectmanagement, marktonderzoek en advisering van onderwijsinstellingen, assessmentcentra, coalities van onderwijs-werkveld-overheid, onderzoekscentra en lectoraten. Hij is leadauditor bij accreditatieonderzoek en evaluaties van opleidingen en cursussen, kenniscentra en lectoraten en assessmentcentra. Fred is getraind 'Lead Auditor Kwaliteitsmanagementsystemen', (LRQA, Lloyd's Register Group / ISO 9001:2015).

De heer dr. R. J. (Reint Jan) Renes, lid

Gedragswetenschapper Reint Jan Renes is lector Psychologie voor een Duurzame Stad. Met zijn lectoraat doet hij, vanuit concrete vraagstukken uit de praktijk, onderzoek naar de gedragspsychologie achter duurzaamheid.

Steeds meer mensen maken zich namelijk druk over het klimaat. Maar veel van hen voelen toch weinig urgentie of zien teveel belemmeringen om in hun dagelijks leven daadwerkelijk klimaatvriendelijkere keuzes te maken. Wat motiveert hen om juist wél aan de slag te gaan?

De diverse praktijkgericht onderzoeksprojecten waar Reint Jan de afgelopen vijftien jaar bij betrokken is geweest, hebben hem geleerd dat voor effectieve gedragsbeïnvloeding je intrinsiek moet willen snappen wat mensen drijft en waar hun weerstand zit. Sterker nog: een te grote nadruk op je eigen duurzame boodschap en wat jij denkt dat anderen moeten doen, creëert vooral verzet. Om mensen mee te krijgen naar een duurzamere wereld is oprechte interesse in hun huidige wereld en begrip voor wat hen nu drijft cruciaal.

In 2005 promoveerde Reint Jan in de sociale psychologie aan de Vrije Universiteit van Amsterdam. Tot begin 2019 was hij lector Crossmediale Communicatie in het Publieke Domein (Hogeschool Utrecht) en universitair hoofddocent Strategische Communicatie (Wageningen Universiteit).

Bron: <https://www.hva.nl/profiel/r/e/r.j.renes/r.j.renes.html>, laatst geraadpleegd 26-04-2021

Mevrouw drs. P. (Pallas) Agterberg, lid

Pallas Agterberg is sinds december 2020 werkzaam als challenge officer bij Alliander. Van 2008 tot december 2020 heeft zij gewerkt als director of strategy bij Alliander. Mevrouw Agterberg is tevens werkzaam als raadslid bij de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (Rli), voorzitter bij het OnePlanet Research Center en lid van de Raad van Toezicht van MVO Nederland.

Mevrouw Agterberg heeft (wetenschappelijke) studies afgerond op het gebied van sociale wetenschappen, interim management, kunsten en informatieanalyse en beleid.

In 2016 ontving Pallas Agterberg de eerste Cruquius Penning. In hetzelfde jaar werd zij genomineerd voor Innovater of the Year. Ook staat zij al enkele jaren in de Trouw Duurzame 100.

Bronnen: <https://duurzaamheid.nl/experts/pallas-agterberg/> en <https://nl.linkedin.com/in/pallas-agterberg-9564a95>, laatst geraadpleegd 26-04-2021

De heer A. (Antoine) Heideveld, lid

Antoine Heideveld is sinds 2014 werkzaam als directeur bij het Groene Brein. Het Groene Brein bestaat uit een netwerk van wetenschappers die zich richten op duurzame economie. Het Groene Brein ondersteunt ondernemers, burgercoöperaties en overheden die deze nieuwe, duurzame economie willen realiseren.

Het Groene Brein koppelt concrete vragen uit de praktijk met wetenschap en kijkt daarbij ook naar verdienmodellen voor betreffende partijen. De heer Heideveld is tevens werkzaam als voorzitter van het VVM netwerk voor milieuprofessionals en van de Coöperatie Leren voor Morgen. Via deze functies zet Heideveld zich in voor een duurzame verbinding tussen bedrijven en kennis met als doel een versnelde transitie naar de nieuwe economie. Ook is Antoine Heideveld co-founder van de coöperatieve cirkelstad.

De heer Heideveld heeft de Master of Science Ecology and Evolutionary Biology aan de Universiteit van Amsterdam afgerond.

Bron: <https://bewustbodemgebruik.nl/ambassadeurs/antoine-heideveld/> en <https://nl.linkedin.com/in/antoine-heideveld-a224256>, laatst geraadpleegd 26-04-2021

Mevrouw I.A.M. (Inge) van der Hoorn MSc, secretaris

Inge van der Hoorn studeerde Beleid, Communicatie en Organisatie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Sinds 2011 is zij werkzaam bij Hobéon. Met grote regelmaat is zij als secretaris betrokken bij opleidingsaccreditaties en onderzoeksvisitaties. Inge is bij de NVAO geregistreerd als secretaris en getraind als 'Lead Auditor Kwaliteitsmanagementsystemen', (LRQA, Lloyd's Register Group / ISO 9001:2015).

Mevrouw S. (Sam) Graves BSc MEd, secretaris i.o.

Sam Graves rondde in 2020 met succes de academische pabo aan de Hogeschool Leiden en de Universiteit Leiden af. Sinds de afronding van haar studie is zij als adviseur werkzaam bij Hobéon. Sam is bij de NVAO geregistreerd als secretaris en volgt op dit moment de training 'Lead Auditor Kwaliteitsmanagementsystemen', verzorgd door Kiwa. Naast haar werk volgt Sam de masteropleiding Management van de Publieke Sector (Specialisatie: Strategie, advisering en verandermanagement) aan de Universiteit Leiden.

BIJLAGE 2 Programma visitatie

Programma hybride site-visit beoordeling Kenniscentrum Mission Zero, 23 april 2021

Vanwege de coronapandemie was er sprake van een hybride visitatie, waarbij de commissieleden aanwezig waren op De Haagse Hogeschool. De commissieleden bevonden zich, op afstand van elkaar, in dezelfde ruimte. De gesprekken vonden hoofdzakelijk plaats via MS Teams, met gebruikmaking van een video conferencing systeem.

| Tijd | Wat/wie |
|---------------|--|
| 08.00 – 08.45 | Ontvangst commissie |
| 08.45 – 09.15 | Positionering Kenniscentrum Mission Zero in De Haagse Hogeschool <ul style="list-style-type: none">- Lid College van Bestuur- Leading lectoren Mission Zero- Faculteitsdirecteur Business, Finance & Management- Programmacoördinator Kenniscentrum Mission Zero- Unitmanager Onderwijs & Onderzoek |
| 09.15 – 09.30 | Pauze |
| 09.30 – 10.30 | Missie en visie Kenniscentrum Mission Zero <ul style="list-style-type: none">- Lector Energy in Transition- Lector Urban Metabolism- Lector Circular Business- Lector Innovation Networks |
| 10.30 – 10.45 | Pauze |
| 10.45 – 11.30 | Aanpak Kenniscentrum Mission Zero <ul style="list-style-type: none">- Associate lector Kenniscentrum Mission Zero- Onderwijscoördinator Kenniscentrum Mission Zero- Leading lector Kenniscentrum Mission Zero- Docent-onderzoeker Urban Metabolism en Circular Business |
| 11.30 – 11.45 | Pauze |
| 11.45 – 12.15 | Impact by students <ul style="list-style-type: none">- Student Industrial Design Engineering- Student International Communication Management- Onderwijscoördinator Kenniscentrum Mission Zero |
| 12.15 – 13.00 | Lunch |
| 13.00 – 13.45 | Interne samenwerking <ul style="list-style-type: none">- Practor Energietransitie ROC Mondriaan- Faculteitsdirecteur Technologie, Innovatie & Samenleving- Opleidingsmanager Ondernemerschap & Retail Management- Opleidingsmanager Communicatie- Lector Duurzame Talentontwikkeling |
| 13.45 – 14.00 | Pauze |

| | |
|---------------|---|
| 14.00 – 14.45 | <p>Impact in projecten: Keten-/projectgespreken aan de hand van twee voorbeeldprojecten</p> <p>Project 1: NEWRAIL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lector Urban Metabolism - Student Ruimtelijke Ontwikkeling <p>Project 2: Future-Proof Retail</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coördinator Future-Proof Retail - Voorzitter Innovatietafel Retailagenda - Projectcoördinator De Nieuwe Winkelstraat |
| 14.45 – 15.00 | Pauze |
| 15.00 – 15.45 | <p>Impact in het werkveld</p> <ul style="list-style-type: none"> - Programmamanager circulaire metropool bij Greenport West Holland - Programmasecretaris circulaire economie bij het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat - Business developer bij Current/OS |
| 15.45 – 16.15 | Intern overleg commissie |
| 16.15 – 16.45 | <p>Pending issues</p> <ul style="list-style-type: none"> - Leading lectoren Mission Zero - Programmacoördinator Kenniscentrum Mission Zero - Unitmanager Onderwijs & Onderzoek |
| 16.45 – 17.30 | Intern overleg commissie |
| 17.30 – 18.00 | Terugkoppeling |

BIJLAGE 3 Bestudeerde documentatie

- Kritische Reflectie Kenniscentrum Mission Zero, inclusief onderstaande bijlagen:
 - Activiteiten behorend bij groeiambities MZ
 - Publicatieoverzicht
 - Overzicht projecten in voorbereiding – ingediend – recent toegekend
 - Definitieve toekenningen
 - Outputdata 2019
 - Outputdata 2020
 - Onze partners
 - Producten Mission Zero
 - Fasering Samenwerking Onderwijs

Onderliggende documenten

- BKO 1 – Onderzoeksprofiel
 - Meerjarenbeleidsplan MZ
 - Definitieve versie sectorakkoord
 - Instellingsplan
 - Maatschappelijk verdienvermogen
 - Energietransitie en duurzaamheid
 - Missies voor het topsectoren- en innovatiebeleid
 - Onderwijsvisie- en kader Nederlands
 - Onderzoek met impact
 - Profilering en prestatieafspraken
- BKO 2 – Organisatie kenniscentrum
 - Changestory subsidiedesk
 - Bestuurlijke reactie visitatie onderzoeksplatform goed bestuur voor een veilige wereld
 - Notitie aanvullend kader associate lector
 - Onderzoek versterkt
 - Rapportage MRA investeren in mensen
 - Reorganisatieplan vorming kenniscentra
 - Strategie voor het verwerven van Europese onderzoekssubsidies
 - Uitwerking midterm evaluatie lectoraat innovation networks
 - Ontwikkeling van het lectoraat
 - Visitatie rapport platform goed bestuur voor een veilige wereld
- BKO 3 – Kwaliteit van het onderzoek
 - Advies werkgroep kwaliteit van praktijkgericht onderzoek en het lectoraat
 - Implementatieplan gedragscode wetenschappelijke integriteit (vastgesteld College van Bestuur)
 - Masterclass rules and regulations for researchers
 - Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit
 - Profiel en beoordelingskader lectoren
 - Regeling voor promotieonderzoek
 - Regeling wetenschappelijke integriteit
 - Strategische agenda hoger onderwijs
 - Verenigingen hogescholen gedragscode praktijkgericht onderzoek
- BKO 4 – Impact en doorwerking
 - Kaderbrief 2021
 - Lokale helden boek
 - Rapport open access van onderzoek
 - Rapport meer waarde met HBO
 - Zicht op de afvalketen
- BKO 5 – Kwaliteitszorg
 - Jaarplannen lectoraten (2019, 2020 en 2021)
 - Jaarverslagen lectoraten (2019 en 2020)
 - Centres of expertise
 - CEKO
 - Werkwijze De Haagse Dialoog

- Jaarstukken 2019
 - Jaarplan 2021 Kenniscentrum
 - PDCA 2021 hogeschoolniveau
 - Toelichting PDCA 2021 hogeschoolniveau
 - Jaarplan 2020 Kenniscentrum
 - PDCA cyclus onderzoek verslaglegging lectoraten en indicatoren
 - Proces lectoraatsportfolio (vastgesteld door College van Bestuur)
 - Toponderzoek bij de HHS samen in gesprek kwaliteitszorgcyclus onderzoek
- Inleiding
 - BKO 2016-2021
 - Herzene tekst reorganisatieplan OLZW
 - MJP the next economy
 - Tussentijdse advies governance van onderzoek
- Onderzoeksprojecten**
- Circulaire bedrijfsvoering
 - Projectbeschrijving ketengesprek Circulaire bedrijfsvoering
 - De Haagse Hogeschool RAAK publiek aanvraag Circulaire bedrijfsvoering
 - Duurzaam verpakken
 - Projectbeschrijving ketengesprek Duurzaam verpakken
 - Foto's (challenge, duurzame verpakkingen project en onderzoeksgroep)
 - CDIO poster
 - Rapport Duurzaam verpakken KIDV
 - Rapportage Duurzaam verpakken project HHS
 - Rapportage Duurzaam verpakken
 - Energietransitie Leidschendam-Voorburg
 - Projectbeschrijving ketengesprek Energietransitie Leidschendam-Voorburg
 - Energietransitie nieuwe samenwerking Gemeente Leidschendam-Voorburg en Haagse Hogeschool Gemeente
 - Samenwerkingsvoorstel en offerte – gemeente Leidschendam-Voorburg
 - Future-Proof Retail
 - Projectomschrijving ketengesprek Future-Proof Retail
 - Foto's top 10 EHBR
 - Projectaanvraag SDF
 - Circularity handleiding
 - EHBR handleiding
 - Eindrapportage maart 2020
 - HYPE handleiding
 - Portretten in de retail
 - Eindrapportage december 2020
 - NEWRAIL
 - Projectomschrijving ketengesprek NEWRAIL
 - Artikel vertical zonnepanelen langs het spoor
 - NewRail eindrapport
 - Projectplan pilot CO2-reductie

Publicaties

- Selectie van publicaties:
 - Chrysochoidis-Antsos, N., Van Bussel, G.J.W., Bozelie, J., Mertens, S. and Van Wijk, A.J.M. (2021). *Performance characteristics of a micro wind turbine integrated on a noise barrier*. *Energies*, 14 (5): 1288.
 - Chrysochoidis-Antsos, N., Vilarasau Amoros, A., Mertens, S., Van Wijk, A.J.M. (2020). *Wind resource characteristics and energy yield for micro wind turbines integrated on noise barriers – An experimental study*. *Journal of Wind Engineering & Industrial Aerodynamics*, 203: 104206.
 - Deltenre, Q. (2020). *Renewable energy systems on high-rise rooftops - A multi-criteria analysis*. Ph.D. thesis, Vrije Universiteit Brussel, Industrial Engineering Sciences. Mertens, S. member of jury.

- Mertens, S. (2020). *Supply-side management of wind and solar PV*. 15th Conference on Sustainable Development of Energy, Water and Environment Systems. September 1-5, 2020.
(Under review. Deze publicatie zal mogelijk in uitgebreide versie gepubliceerd worden in de refereed Elsevier journal "Cleaner engineering and technology".)
- Special issue: Mulder, K.F. (2019). *Sustainable urban innovation strategies*. Sustainability 11(18), met daarin: Mulder, K.F. (2019). *Future Options for Sewage and Drainage Systems Three Scenarios for Transitions and Continuity*. Sustainability, 11(5): 1383.
- Overdiek, A., and Geerts, H. (eds. 2021). *Innoveren met Labs, hoe doe je dat? Ervaringen van Future-Proof Retail*. De Haagse Hogeschool, Den Haag.
- Poldner, K., Branzei, O. and Steyaert, C. (2019). *Fashioning ethical subjectivity: The embodied ethics of entrepreneurial self-formation*. Organization, 26(2): 151-174.
- Price, R.A., De Lille, C.S.H., and Bergema, K. (2019). *Advancing Industry through Design: A Longitudinal Case Study of the Aviation Industry*. She Ji. The Journal of Design, Economics, and Innovation, 5(4), 304-326.
- Stevens, L., Kopnina, H., Mulder, K.F. and De Vries, M. (2020). *Biomimicry design thinking education: a base-line exercise in preconceptions of biological analogies*. International Journal of Technology and Design Education, 1-18.
- Walther, C., Poldner, K., Kopnina, H. and Dentoni, D. (2020). *Nano regeneration: How human agency intermediates between nature and technology in community-based energy*. Organization & Environment.



Strategische dienstverlener voor kennisintensieve organisaties



Lange Voorhout 14
2514 ED Den Haag

T (070) 30 66 800

F (070) 30 66 870

E info@hobeon.nl

I www.hobeon.nl